



Drivsel - drift og trivsel i callcentre

Møller, Niels; Wiegman, Inger-Marie; Pedersen, Jens Voxtrup

Publication date:
2006

Document Version
Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link back to DTU Orbit](#)

Citation (APA):
Møller, N., Wiegman, I-M., & Pedersen, J. V. (2006). *Drivsel - drift og trivsel i callcentre*. (first edition ed.) Institut for Produktion og Ledelse.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.



Niels Møller, Inger-Marie Wiegman og Jens Voxtrup Petersen

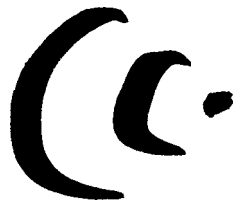


Drivsel – drift og trivsel i callcentre

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond





Drivsel – drift og trivsel i callcentre

Drivsel – drift og trivsel i callcentre

Forfattere:

Niels Møller,
Inger-Marie Wiegman og
Jens Voxtrup Petersen

Layout

Anne Grauslund Hansen
Lynx Media A/S

Illustrationer

Jens Voxtrup Petersen

Foto

Inger-Marie Wiegman,
Nykredit, Danske Bank,
TDC, Handelsskolen
Sjælland Syd

Udgiver

Institut for Produktion og
Ledelse, DTU, Bygning 424,
2800 Lyngby

Tryk

Lynx Media A/S
Marts 2006

Oplag

1000

ISBN

87-91035-45-7

Download fra
www.callcentre.dk eller
købes fra udgiver

● DEL 1 Projektets baggrund og formål.....	6
Kapitel 1 Behovet for at udvikle arbejdet i callcentre.....	9
● DEL 2 Tre kundekontaktcentre – tre historier.....	16
Kapitel 2 Nye roller for ledere og medarbejdere i TDC's oplysning	19
Kapitel 3 Kompetencegrupper – et nyt koncept for arbejdet i Danske Bank's kundelinie.....	35
Kapitel 4 Tværfaglighed og selvstyre i Nykredit's Kundekontaktcenter.....	51
● DEL 3 Organisation, kompetencer og forandringsproces..	64
Kapitel 5 Tre organisationskoncepter.....	67
Kapitel 6 Fra kontrol til udvikling	75
Kapitel 7 Kompetenceudvikling i kontaktcentre..	79
Kapitel 8 Udvikling og uddannelse af medarbejdere.....	90
Kapitel 9 Lederudvikling.....	101
● DEL 4 Forskning, forankring og resultater	110
Kapitel 10 Forskeren som coach.....	113
Kapitel 11 Forankring, forpligtelse og formidling.....	116
Kapitel 12 Udvikling og resultater	121

Forord og tak

Callcentre og kontaktcentre er ved at blive et af videnssamfundets vigtigste værktøjer til at yde service til kunder og borgere. Det er en type arbejdspladser, der kommer flere af.

Et treårigt projekt om udvikling af arbejdet i kontaktcentre afsluttes med denne håndbog. I projektet har kontaktcentre i Nykredit, Danske Bank og TDC udviklet deres arbejde, organisation og kompetencer. Mere end 700 medarbejdere og ledere har deltaget i udvikling, uddannelse og forandring.

Der er tale om et af de største forsknings- og udviklingsprojekter i Danmark, hvor medarbejdere, ledere, konsulenter og forskere er gået sammen for at skabe et positivt udviklingsperspektiv for en branche. Projektet har udviklet og afprøvet forskellige måder at udvikle arbejdet i kontaktcentre, så medarbejdere, kunder og virksomhederne får glæde af det.

Håndbogen beskriver virksomhedernes historier og opskrifter på, hvordan erfaringerne kan bruges af andre callcentre. Projektet er gennemført med støtte fra EU's Socialfond.

Vi vil sige tak til ledere og medarbejdere i virksomhederne for tålmodigheden, samarbejdet og de konstruktive kommentarer til dele af håndbogen. Tak til Jan Bagge og Edvin Grinderslev fra projektgruppen for samarbejdet og sparring undervejs. Tak til Lise Barfod fra Kundeservicegruppen og Tommy Langhoff fra Tommy Langhoff Consulting for beskrivelser og kommentarer til dele af håndbogen. Endelig skal projektets uundværlige sekretær, Merete Petersen, og pro-

jektets evaluator Solveig Carlsen fra New Insight have tak.

Indholdet af håndbogen er alene forfatternes ansvar.

Vi håber, at bogen vil give andre kontaktcentre lyst til og mod på at sætte en udvikling i gang – til gavn for deres medarbejdere, ledere og kunder!

God læselyst!

***Niels Møller, Inger-Marie Wiegman og
Jens Voxtrup Petersen***

Bogen består af fire dele

- I første del introduceres branchen, projektet og de medvirkende virksomheder.
- Anden del består af tre kapitler med hver sin virksomheds historie.
- I tredje del beskrives i fem kapitler de koncepter for organisationsudvikling, anbefalinger om udviklingsprocesser og opskrifter på kompetenceudvikling, som er udviklet i projektet.
- Bogens fjerde og sidste del indeholder tre kapitler med vores overvejelser om forskerrollen, projektets netværksaktiviteter og en sammenfatning af projektets resultater set fra medarbejdere, virksomheder og samfund.
- Bogens dele kan læses uafhængigt af hinanden.





DEL I

PROJEKTETS BAGGRUND OG FORMÅL

Del 1

PROJEKTETS BAGGRUND OG FORMÅL

Teknologien og økonomien bag callcentrene indebærer en risiko for dårlige arbejdsmiljøforhold og manglende udviklingsmuligheder for medarbejderne. Callcentrene ses af mange som en ny form for samlebåndsproduktion. I denne bog beskriver vi et projekt, der udvikler medarbej-

bernes kompetencer og arbejdets organisering. Projektet er udført i samarbejde med virksomheder med interne kundekontaktcentre. Medarbejdere herfra har tidligt i projektets forløb formuleret en vision for det gode callcenter som en attraktiv arbejdsplads



Kapitel 1:

Behovet for at udvikle arbejdet i callcentre

Et callcenter er betegnelsen for en arbejdsplads, der varetager telefonisk eller elektronisk kontakt med kunder og borgere. Derfor kaldes det også tit kundekontaktcentre eller kontaktcentre. Det er typisk et stort åbent kontorlandskab med mange medarbejdere der sidder i grupper eller rækker. Der er kundekontaktcentre inden for mange brancher: Finanssektoren, industri, detailhandel, transport, interesseorganisationer, telemarketing og markedsanalyse. Der oprettes stadig flere borgerkontaktcentre i den statslige og kommunale sektor.

Der skelnes mellem interne og eksterne kundekontaktcentre. De interne er en del af en større virksomhed og varetager kundekontakt for denne virksomhed. De eksterne kontaktcentre er typisk virksomheder, der har specialiseret sig som kundekontaktcentre. De tilbyder deres ydelser til virksomheder, der ønsker at outsource deres kundekontakt. Der skelnes også mellem kontaktcentre ud fra relationen til kunden. Hvis medarbejderne for det meste ringer op til kunden taler man om outbound. Det er tilfældet i telesalg og markedsundersøgelser, mens man i fx finanssektoren for det meste har indgående (inbound) samtaler.

I denne bog tager vi udgangspunkt i interne callcentre der varetager indgående samtaler, men bogen handler også om arbejdet i callcentre i al almindelighed. I bogen bruger vi også betegnelserne kundekontaktcentre eller blot kontaktcentre.

Arbejdet i kundekontaktcentre er meget forskelligt. Det varierer fra viderestilling af opkald til kompliceret sagsbehandling og teknisk vejledning. Medarbejderne kan trække på virksomhedens informationssystem og kan i princippet varetage samtlige kunderelaterede opgaver.

Den tekniske side af et callcenter baserer sig på en kombination af informationsteknologi og kommunikationsteknologi. Informationsteknologien muliggør at store mængder af information kan gøres tilgængeligt hurtigt og på ét sted. Information om virksomhedens produkter kan indhentes hurtigt og det samme gælder for virksomhedens informationer om den enkelte kunde. Nye data om kunder opsamles hurtigt og effektivt.

Teknologien giver stor fleksibilitet med hensyn til arbejdets organisering. Det kan udføres fleksibelt i tid og rum. Der er ikke noget i vejen for at arbejdet kan udføres individuelt i hjemmet, men det mest normale er at det er fysisk samlet i et center. Kommunikationsteknologien indebærer at henvendelser fra kunder via telefon og mail kan samles ét sted og fordeles til medarbejdere med forskellige kompetencer. Endelig muliggør informationsteknologien at medarbejdernes aktiviteter kan registreres hurtigt og billigt.

Typisk organiseres kundekontakten så de mange og enkle opgaver varetages af kundecentre med mange ansatte. Derved kan arbejdet effek-

tiviseres ved arbejdsdeling, kontrol og standardisering. Arbejdet organiseres ud fra hvordan kunderne fordeler sig og og hvor komplekse opgaver de stiller.

Produktiviteten i kundekontaktcentre er meget høj sammenlignet med produktiviteten i den traditionelle kundekontaktfunktion. Det betyder at kundekontaktcentre er en økonomisk attraktiv løsning for virksomheder både i form af interne kundekontaktcentre og i form af outsourcing af aktiviteterne. Der er således tale om en meget effektiv teknologi og organisering af arbejdet, der er smeltet sammen i et generelt koncept, som kan anvendes på tværs af mange typer virksomheder og som lever op til alle forestillinger om hvad der er effektivt og produktivt.

Kundekontaktcentre er i hastig vækst, både i Danmark og internationalt. Kundekontaktcentre er op gennem 90'erne vokset hurtigt, både i antal af centre, i antal ansatte og i de ydelser, der tilbydes. Inden for telekommunikation, den finansielle sektor, forsikring og handel har der gennem de senere år været en løbende

omstrukturering, som har flyttet en række funktioner til interne kundekontaktcentre. I 1998 blev det anslået, at der var ca. 12.000 beskæftigede på callcentre i Danmark. Vi anslår at der i dag er mindst 20.000, og at vi altså nærmer os noget der ligner en fordobling på 7-8 år.

Videnssamfundets samleband?

Den internationale forskning tegner to billeder af arbejdslivet i kundekontaktcentre: Et negativt og et mere positivt billede.

Det negative billede hænger sammen med at teknologi og organisering af arbejdet i kundekontaktcentre kan indebære en risiko for dårligt arbejdsmiljø og sundhedsskader. Der er en indbygget tendens til at arbejdet er ensidigt og gentaget. Medarbejderne får lav status og de sociale relationer i arbejdet er præget af mangel på tillid, respekt og støtte. De ansatte har ingen kontrol over arbejdet og har sjældent indflydelse på arbejdets udvikling. I de værste tilfælde består arbejdet i at besvare en uafbrudt strøm af kald – uden tilstrækkeligt med pauser. Medarbejderen er konstant overvåget og arbejdet er regelstyret.



Medarbejderne i disse callcentre er ofte meget snævert og utilstrækkeligt trænet og uddannet. De kan få svært ved at finde andre job på arbejdsmarkedet. Jobbet kan blive en blindgyde ud fra en karrierebetragtning. Dertil kommer at de ansatte ofte står svagt, uden faglig organisering. Tit har de ingen indflydelse på deres arbejde og mangler beskyttelse og modstandskraft over for ledernes krav. Sammenlignet med tilsvarende jobgrupper har medarbejderne i kundekontaktcentre et mere belastende arbejde. Medarbejderne i callcentrene har mindre indflydelse sammenlignet med ufaglærte og faglærte i industrien.

Der er et særligt forhold ved udviklingen af kundekontaktcentre. Teknologien gør det muligt at kundekontakt-opgaver fra eksisterende virksomheder både inden for industri og service kan outsources til centre som udelukkende varetager kundekontakt for flere virksomheder. Her er der tale om specialiserede callcentre, der sælger kundekontakt som et serviceprodukt i stærk konkurrence med tilsvarende centre.

En del kundekontaktcentre er placeret i områder med høj arbejdsløshed. Medarbejderne er ofte uorganiserede, lavt lønnede og arbejdsforholdene lever ikke op til lovgivningen. Ofte består arbejdskraften af unge mennesker, der kun er ansat i kort tid og som ikke er interesserede i at gøre en indsats for at skabe bedre forhold.

En anden del af forskningen viser at det negative billede er for ensidigt. Der rapporteres om kundekontaktcentre med samarbejdsforhold, ansættelsesforhold og fagforeningsrepræsentation, der svarer til andre tilsvarende arbejdspladser.

Undersøgelser viser at der er store forskelle i arbejdsmiljøet mellem kundekontaktcentrene. Der er både centre der passer til det negative billede, og centre der adskiller sig herfra. Det negative billede gælder især de eksterne callcentre, hvorimod interne kundekontaktcentre inden for større koncerner nyder godt af de generelle regler og aftaler der findes i koncernen. I mange koncerner har arbejdet i kundekontaktcentrene lav status.



Forskningen viser også at det dårlige arbejdsmiljø ikke er uden omkostninger for virksomhederne. Dårlig kvalitet i kundekontakten har altid været kundekontaktcentrenes svaghed. Det handler om lange ventetider, mange omstillinger, manglende kompetencer hos medarbejderne samt uhøflig betjening.

Flere forskere er inde på at dårligt arbejdsmiljø, manglende kompetencer og dårlig service hænger sammen – på flere måder. Manglende kompetence giver dårlig service, men det giver også et dårligt psykisk arbejdsmiljø for medarbejderen. Det er fx tilfældet, hvis man ikke kan udføre den opgave man er sat til og kunden så markerer sin utilfredshed. Dårligt arbejdsmiljø i mere generel forstand – det kan fx være manglende støtte fra leder og kolleger – kan skabe en generel misstemning som medfører dårlig kundebetjening. Det betyder at et stærkt pres for omkostningsreduktion og højt arbejdstempo kan give bagslag. Det er dyrt for virksomhederne at miste kunder ved dårlig service. Undersøgelser viser at det er cirka 10 gange så dyrt at skaffe en ny kunde i en servicevirksomhed som det koster ekstra at fastholde en kunde.

I det mere positive billede peger forskerne på åbninger i forhold til det negative billede. Vigtige spørgsmål er: Hvad er årsagerne til at der er en bedre praksis med hensyn til arbejdsmiljø i nogle kundekontaktcentre end i andre? Er der tale om forskelle i ledelsesformer og kravene til de ansatte? Er der tale om andre former for organisering af arbejdet, selv om teknologien er det samme? Er de "hårde" kundekontaktcentre de mest effektive? Kan arbejdsmiljø forbedres ved at udvikle ledernes og medarbejdernes kompetencer og ved at organisere arbejdet på en anden måde? Og hvad betyder det for bundlinien?

Projektets virksomheder, mål og vision

Der er altså gode grunde til at beskæftige sig med arbejdslivet i kundekontaktcentre og især at søge at finde veje til forbedring og udvikling af arbejdet. Ved at satse stærkt på udvikling kan man måske opnå viden, der viser nogle alternativer til det negative billede af arbejdslivet i kundekontaktcentre. Og måske danne et nyt billede der kan være med til at skabe handling i branchen.

Med det perspektiv og efter flere tilløb gik en projektgruppe i gang med et større forsknings- og udviklingsprojekt om organisations- og kompetenceudvikling i kundekontaktcentre. Forskere og konsulenter fra Danmarks Tekniske Universitet, CASA (senere TeamArbejdsliv) og Handelsskolen Sjælland Syd dannede en gruppe, der satte sig for at skabe gode og praktiske eksempler på at arbejdslivet kan forbedres i kundekontaktcentre. Med sig havde de en projektstøtte fra EU's Socialfond til at udføre projektet fra januar 2003 til årsskiftet 2005-2006.

Fire virksomheder gik ind i projektet, fordi de ønskede udvikle deres kundekontaktcentre og fordi de så det som en positiv udfordring at etablere et samarbejde med hinanden og med konsulenterne og forskerne fra projektet.



TDC Oplysningen

TDC's callcenter "Oplysningen" er et af landets ældste callcentre med en virksomhedskultur, der stadig bærer præg af de gamle telefonvæsener. Ved at deltage i projektet satsede TDC på en udvikling af ledernes og medarbejdernes viden og kunnen. TDC syntes at projektet passede godt med at man i forvejen arbejdede ud fra en formel om at $\text{trivsel} \times \text{kompetence} = \text{vækst}$. Oplysningen hører til en større afdeling i TDC med ca. 900 medarbejdere. Heraf deltog 200 i projektet. Kundeservicemedarbejderne er organiseret i teams med i gennemsnit 20 ansatte og 1 kundeserviceleder. Hver medarbejder taler typisk med 200-300 kunder om dagen. De vigtigste arbejdsopgaver er nummeroplysning/118, telefonpasning, vækning, alarm/112, udlandsoplysningen/113, kundeservice 80808080. Arbejdsredskaberne består af TDC's eget oplysningssystem, et intranet og internettet. Nye medarbejdere får undervisning, men det er vigtigt at man selv træner, deler ny viden med kolleger og modtager træning fra en såkaldt fagcoach. Det er et af omdrejningspunkterne for projektet i TDC at fremme rollen som udviklingsorienteret medarbejder og leder.

Danske Banks koncernkundelinie

I 2003 var der ansat cirka 600 medarbejdere i Koncernkundelinien i Danske Bank. De vigtigste opgaver var at ekspedere telefoniske henvendelser fra kunderne og betjene dem med daglige økonomiske bankforretninger. Fx overføre penge mellem konti, bevilge overtræk på kassekre-

dit, give hjælp i forbindelse med betalingsservice eller foretage aftaler om møder mellem kunder og filialmedarbejdere.

Koncernkundelinien var i 2003 opdelt i tre centre med en kundechef. Banken gik ind i projektet med ca. halvdelen af medarbejderne, der var delt op i 15 grupper med cirka femten medarbejdere og en gruppeleder i hver gruppe. Gruppelederen varetog koordinering og kontrol af arbejdet, men skulle også være "på telefonerne" en stor del af arbejdstiden. Gruppelederne havde typisk ikke nogen lederuddannelse. Kundelinien har i projektet fokuseret på udvikling af kompetencegrupper.

Nykredits kundekontaktcenter

Kundekontaktcentret (KKC) i Nykredit betjener kunder med realkreditlån, bankforretninger og forsikringer i Nykreditkoncernen. KKC behandler både telefoniske henvendelser og henvendelser pr. mail og varetager herudover koncernens telefonomstilling. KKC udgør sammen med Salgscentret Nykredits kundeserviceenhed, der ledes af en direktør.

KKC har primært ansvaret for at servicere Nykredits kunder, men skal også sælge koncernens produkter og skabe salgsmuligheder til resten af koncernen. Der samarbejdes bl.a. med Salgscentret om henvendelser fra nye kunder og om opfølgning på oprettede salgspotentialer.

Ved projektets start i januar 2003 havde KKC eksisteret i omkring 2 år, havde omkring 200 medarbejdere, hvoraf ca. halvdelen var studerende. Ledelsen blev varetaget af en kontaktcenterchef. KKC stod ved projektets start over for nogle betjeningsmæssige udfordringer. Organiseringen i centret hang nemlig ikke sammen med forretningsstrategien, der gik ud på at kunden – uanset hvilke forretninger det drejede sig om – skulle møde ét Nykredit. Dvs. at man kun skulle henvende sig ét sted. Der har derfor været fokus på en ny organisering af arbejdet og nye kompetencer.

SEAS' kundecenter

SEAS Strømmens Elforsynings kundecenter havde i 2003 33 fastansatte kundekonsulenter, samt et varierende antal vikarer. Kundecentret besvarede årligt ca. 160.000 indgående telefonkald, og dertil kom et stigende antal skriftlige henvendelser. De fleste af henvendelserne handlede om forespørgsler til regningerne, fx forklaring af regningen, rådgivning om besparelser på elforbrug, betalingsforhold og forbrugsmønstre. Heraf opstod der mange forskellige administrative opgaver, som blev løst af kundecentrets medarbejdere, fx flytninger, ændring af regninger, indtastning af måleraflæsninger, behandling af rykkerforløb.

SEAS havde en vision om at projektet skulle hjælpe kundecentret med at udvikle kvalifikationer og kompetence samt opbygge kundecentrets organisation, så der kunne skabes maksimal motivation, fleksibilitet, kvalitet og miljø for både medarbejdere og virksomheden.

En fusion med Nordvestsjællandss Energiselskab NVE satte imidlertid en stopper for den videre deltagelse i projektet, men SEAS/NVE arbejder videre med ideerne i et nyt kundecenter.

Projektets mål

Målet med projektet var at udvikle et koncept for kompetence og organisation, der havde til formål at sikre effektivitet, servicekvalitet, fleksibilitet og et godt og udviklende arbejdsmiljø i callcentre. Projektet ville gennemføre en række aktiviteter, hvor organisationen blev udviklet samtidig med at ledere og medarbejdere blev uddannet. Erfaringerne herfra skulle tilsammen danne et koncept, der kan være et forbillede for en bredere indsats for fremtidens callcentre.

Viden om projektet skulle spredtes gennem netværk og formidling. Relevante sociale partnere, dvs. organisationer og myndigheder, ville blive inddraget for at udvikle et samspil, der kunne understøtte udviklingen af kompetence og medvirke til at forankre og sprede projektets resultater.

I forhold til den enkelte ansatte var målet at udvikle den enkelte ansattes kvalifikation og kompetence til livslangt at kunne udvikle sig i arbejdet og kunne følge med i arbejdslivets krav. I forhold til virksomheden var målet at udvikle callcentrets arbejdsorganisering, så der skabes yderligere motivation, servicekvalitet, fleksibilitet og et godt arbejdsmiljø. I forhold til samfundet var målet at anviser veje til at gøre arbejdet mere bæredygtigt.

Visionen

Tidligt i projektet – på en konference for udvalgte medarbejdere i marts 2003 – blev der udarbejdet en vision om det gode callcenter som en attraktiv arbejdsplads:

I visionen om det gode callcenter spiller de fysiske omgivelser og arbejdsforhold en vigtig rolle. Omgivelserne er inspirerende og venlige at være i og se på, der er grønne planter, kolde og varme forfriskninger, frugt, behagelige pauserum og gode kantineforhold. Der er adgang til motions- og/eller afreageringsrum. Hjemmearbejdspladser er en mulighed, der værdsættes meget. Støjen er begrænset mest muligt, møblerne (borde og stole) er ergonomiske, telefoner og computere i videst muligt omfang trådløse/bærbare, så der bliver mulighed for bevægelse.

I det gode callcenter er dialog og gensidig respekt og tillid (både mellem medarbejdere indbyrdes og mellem ledelse og medarbejdere) vigtig. Frihed under ansvar er det fremherskende princip med fokus på selvledelse og egenkontrol fremfor overvågning og kontrol.

Ledelse udøves gennem anerkendelse, feedback, ris og ros. Callcentrets arbejde er synligt og værdsat i hele virksomheden. Variation og afveksling i arbejdet sikres gennem jobrotation og deltagelse i projekter med udvikling af arbejdsgange, støttesystemer og servicekvalitet. Arbejdet er i vid udstrækning organiseret i selvstyrende grupper. Grupperne er omdrejningspunktet for en stadig kompetenceudvikling med vidensdeling og gensidig sparring/coaching som væsentlige lærings-elementer. Grupperne er også ansvarlige for en fleksibel arbejds- og frihedsplanlægning, hvor den enkeltes ønsker i videst muligt omfang tilgodeses under hensyn til virksomhedens behov og gruppens muligheder. Humor og glæde er højt værdsat og det er ofte morsomt at gå på arbejde. Et callcenter hvor trivsel skaber drivsel!

Projektet anlagde fra begyndelsen et positivt og realistisk syn på udvikling. Projektgruppen ønskede at udvikle et koncept, der var realistisk i forhold til de skrappe konkurrencebetingelser, der gør sig gældende for kundekontaktcentre. Væsentligst var det at udviklingen skete i et tæt samarbejde mellem forskere og virksomhederne, og at både medarbejdere og ledere deltog. Tillid og respekt har skullet oparbejdes. Samtidig vidste projektgruppen at det var nødvendigt at de deltagende virksomheder havde indre forudsætninger for at gennemføre et forsknings- og udviklingsprojekt.

I de næste tre kapitler fortæller vi hvordan det gik i projektperioden.







DEL 2

TRE KUNDEKONTAKT- CENTRE – TRE HISTORIER . .



Del 2

TRE KUNDEKONTAKT- CENTRE – TRE HISTORIER

De næste tre kapitler vil beskrive udviklingen i tre virksomhedsprojekter, der blev gennemført fra 2003 til årsskiftet 2005-2006. Virksomhederne har valgt en styregruppe med en overordnet projektleder, nogle medarbejdere som ambassadører for projektet og desuden nogle projektledere til delprojekter. Virksomhederne har fået

faste konsulenter (huskonsulenter) tilknyttet. Derudover har virksomhederne fulgt forskellige udviklingsveje med forskellige erfaringer til følge. Men i alle tre tilfælde er der tale om en organisations- og kompetenceudvikling, der udgør alternativer til det vi betegner som den traditionelle organisering af kundekontaktcentre.



Kapitel 2:

Nye roller for ledere og medarbejdere i TDC's Oplysning

TDC gik ind i callcenter-projektet med 10 teams med hver deres kundeserviceleder. I alt omkring 200 medarbejdere fordelt på tre centre i København/Borups alle, Hillerød og Roskilde. I dette afsnit vil vi beskrive hvilke aktiviteter TDC gennem projektet har udført og hvor langt man er kommet med at ændre rollerne.

To betydelige forandringer er kommet til ude fra, mens projektet blev udført. For det første blev en del medarbejdere afskediget kort efter projektets start som en konsekvens af faldende aktiviteter på Oplysningen. For det andet blev Oplysningen i Roskilde lukket og medarbejderne flyttet til andre centre, andet arbejde eller afskediget. Antallet af projektdeltagere er faldet fra 200 til 130. Der har været store udfordringer for projektets styregruppe i TDC og for de huskonsulenter som projektet knyttede til Oplysningen. Men heldigvis har Oplysningens leder været oprigtig engageret i projektet.

Med fortiden som en tung bagage

"Dagligdagen var præget af en række myter og fordomme. Der var mange ting, der ikke kunne lade sig gøre, fordi man slæbte rundt med fortiden som en tung bagage. Desuden har organisationen været præget af, at medarbejderne har arbejdet under ledelsesformer, der var præget af kontrolforanstaltninger og målinger på præstationer." Medarbejder

Arbejdslivet i Oplysningen ved projektets start

Tidligt i projektet fik styregruppen en virksomhedsrapport (profil) på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse, interview og observation ved huskonsulenternes besøg i Oplysningen. Det følgende afsnit bygger på denne rapport.

Kundeservice-medarbejderne var organiseret i teams med i gennemsnit 20 medarbejdere og 1 kundeserviceleder. Medarbejderne sad ved projektets start i storrum med øer som består af 4-6 arbejdsborde. Alle havde hæve/sænkeborde og ergonomisk korrekte stole, tastaturer og mus. Selvom mange medarbejdere var utilfredse med indeklimaet (både lydforhold, luftkvalitet og temperatur), syntes de ikke at det var et fysisk belastende job. Nogle problemer er der ikke enkle løsninger på, fx dårlig lyd kvalitet fra mobilopkald.

På en almindelig vagt var der 3 skærmaflastningspauser, som skulle bruges til at arbejde med noget andet end skærmen. Selvom der var gjort meget i forhold til det stillesiddende arbejde havde seks ud af ti generende smerter i skulder eller nakke. En ud af tre følte sig noget eller meget stresset. På den anden side mente tre ud af fire, at arbejdet kun i ringe grad er psykisk belastende. Ni ud af ti syntes at helbredet er godt, meget godt eller fremragende. Med andre ord et noget broget billede.

Huskonsulenterne har indtryk af at Oplysningen har en velfungerende sikkerhedsorganisation med sikkerhedsrepræsentanter og ledere, der sørger for en løbende arbejdspladsvurdering og samarbejde med TDC's sikkerhedsledere og bedriftssundhedstjeneste. Dette indtryk bestyrkes af at TDC har fået certifikat på arbejdsmiljøet.

Krav til telefonisk kundeservice

Medarbejderne skal kunne "smile i telefonen" og formidle indlevelsesevne, smidighed og venlighed. De skal hurtigt kunne bruge deres personlige egenskaber i relation til en kunde med en ubekendt personlighed. Kunderne er meget forskellige men kan groft inddeles i kundetyper som erhvervs-, dag-, weekend-, aften- og natkunder.

Denne anonyme kontaktform i telefonen kan betyde, at kunderne tillader sig udtalelser og sprogbrug, som man ikke ville benytte ansigt til ansigt. Adspurgte i 2003 oplever 1 ud af 3 medarbejdere (nogle gange eller ofte) at kunder er vrede eller ubehagelige mod dem.

Til trods for generelt korte kundesamtaler fandt 95% af medarbejderne ved projektets start, at samtaletiden var passende. Spørgeskema-resultat 2003

Selvom medarbejderne ikke bliver målt på antallet af samtaler syntes en ud af fire, at der ofte eller nogle gange var konflikt mellem antallet af samtaler og den service der forventes. Det kan tolkes som et levn fra tidligere, hvor medarbejderne på et kø-display kunne se hvor mange samtaler der ventede.

Hver medarbejder taler typisk med 200-300 kunder om dagen. Målet er en tilgængelighed på 96%, dvs. at 96 kald ud af 100 kommer igennem inden for 80 sek. Målet er realistisk og blev fx

nået i 2002. Trafikken til 118 måles hver halve time døgnet rundt. Målingerne bliver brugt til at udarbejde prognoser, som bestemmer antallet af vagter. Vagterne fordeles på centrene i forhold til deres størrelse. På centrene deler driftskoordinatorerne vagterne ud på de forskellige teams. Det gør centrene på forskellige måder. Men som hovedregel kender alle vagtskemaet 1 år frem.

Medarbejderne syntes generelt at de kunne leve op til de krav, der stilles for at løse opgaverne. De oplevede også at de selv og kunderne var tilfredse med den service der blev ydet. En ud af 3 medarbejdere mente dog, at man (ofte eller nogle gange) udfører opgaver man burde være bedre uddannet til.

Tilfredshed

På trods af forskellige klagepunkter var ni ud af ti medarbejdere tilfredse med deres arbejde som helhed, da de blev spurgt i februar 2003. De sætter mest pris på det sociale miljø, kundekontakten, arbejdsopgaverne og arbejdstiden i den nævnte rækkefølge.

"Det er en god arbejdsplads jeg er på, og kunder er i 99% tilfælde søde."
Kommentar til spørgeskemaet 2003.

Tre ud af fire opfatter TDC som en arbejdsplads med et socialt ansvar, som fx giver plads til medarbejdere med nedsat arbejdsevne. Men 40% synes ikke at arbejdspladsen er familievenlig på grund af aften- og weekendarbejdet.

Top-3 over det medarbejderne synes mindst om:

- manglende muligheder for indflydelse
- manglende udviklingsmuligheder
- højt arbejdstempo

Tre grupperinger

Medarbejdergruppen var ved projektets start delt i tre grupper med hensyn til udvikling:

- En stor gruppe (ca. 45%), der har et ønske om at bruge deres ressourcer og evner bedre, og som synes, at rammerne er blevet mere frie til at give den enkelte kunde en bedre service.
- En gruppe (ca. 30%), der udtrykker en neutral holdning til kravene og udviklingen.
- Samt en næsten lige så stor gruppe, der har det meget vanskeligt og ubehageligt med de ændringer TDC har gennemgået de senere år.

En ud af 5 medarbejdere udtrykker, at en hindring i at lære nyt i jobbet er deres egen usikkerhed over for nye opgaver. Over halvdelen synes at læring er vanskeligt at gennemføre på grund af de fastlåste arbejdsgange. Halvdelen af medarbejderne mente at coaching er en god metode til at udvikle deres kundesamtaler på. Omkring hver fjerde medarbejder var uenige og svarede at de blev stressede, vrede og irriterede over coaching.

Omkring målinger viste undersøgelsen ved projektets start, at der var megen usikkerhed om baggrunden og formålene med disse. Samtidig viste det sig at medarbejderne generelt godt var klar over, at de havde en indflydelse på målene og opfølgningen på målene.

Ved projektets start betegnede huskonsulenterne kulturen i de deltagende teams som præget af "konflikt-skyhed". Det var fx ofte de samme medarbejdere, som førte ordet på team-møderne – til trods for opfordringer om, at flere deltagere med holdninger og meninger. Alligevel var det karakteristisk, at medarbejderne sonderer omgivelserne for at få opbakning, før de bringer noget op på møderne.

Kunne det lykkes for projektgruppen at rykke ved kulturen og rollerne?

Nye roller for ledere og medarbejdere

Ved projektets afslutning er der flere tegn på at der er sket et skred i de tre grupperinger – til fordel for den udviklingsorienterede medarbejderrolle. Flere medarbejdere ser positivt på mulighederne for at lære nyt. Flere ser også positivt på udviklingen i arbejdstempoet og i arbejdsopgaven. Flere mener at organiseringen i team fungerer bedre.

De nye roller og forandringerne i Oplysningen er kommet i stand gennem et forløb og en række aktiviteter, som vi gennemgår i næste afsnit. Callcenter-projektet har bidraget med en strategisk satsning på først at uddanne ledelsen og derefter bearbejde medarbejdernes kompetence. Sideløbende har Oplysningen arbejdet med den faglige coaching, trivslen og arbejdsmiljøet, som det også er lykkedes at forbedre i projektperioden.

Gennem projektet er der kommet en større bevidsthed om at medarbejderne har mange forskellige evner og styrker. De løser ikke opgaverne på samme måde og fungerer forskelligt i deres team. Nogle er stærke i de faglige ting, andre har stærke sociale og personlige kompetencer og andre er særligt dygtige til at kommunikere. Forskellene udnyttes i stigende grad i det daglige arbejde som på-stedet læring, når et problem skal løses.

Hvis teamets samlede viden skal udnyttes mere effektivt kræver det systematisk opsamling og vidensdeling. Og det stiller store krav til ledelsen om også at gå ind i en mere udviklingsorienteret ledelsesstil. Midtvejs i projektet udtrykte mange af medarbejderne, at det ikke var så ofte at deres nærmeste leder opmuntrede dem til at komme med ideer til forbedringer. Der er ved projektets afslutning tegn på, at lederne har taget udviklingsperspektivet til sig – måske i endnu højere grad end medarbejderne generelt.

Nye vinde skal blæse

"Det er gået op for mig, at medarbejderne ikke selv har indblik i deres egne kompetencer... Derfor skal der arbejdes med at få ord på det de kan, og det vi vil. Det er en udfordring at få åbnet dørene ud til den omkringliggende verden, og få indarbejdet nye idéer og måder at gøre tingene på. Jeg har erfaret, at forandringer tager tid."

Interview med projektleder og kundeserviceledere, citat fra midtvejsevaluering

Ledelsen opsamler udbyttet midtvejs i disse punkter

- Ledere stiller højere krav til sig selv
- Snak i krogene er ikke OK mere
- Medarbejderne efterspørger coaching
- Forretningsforståelsen mærkes overalt
- Den enkeltes fokus ændres
- Kompetencerne er købt!
- Forandringer modtages positivt
- Ser helheden i det store og i det små.

Ved projektets afslutning ser det ud til at det er lykkedes at fastholde skiftet til de nye medarbejder- og lederroller – på trods af nedgang i antallet af medarbejdere, bortfald af opgaver og usikkerheden om TDC's ejerforhold. Men rolleskiftet kan indimellem være svært at se for de implicerede, fordi forandring tager tid og ofte er forbundet med tilbagefald til de gamle roller. Der er imidlertid ingen tvivl om at ændringerne i kundeservicen – fra det meget regelstyret og kontrollerede til en meget mere individuel og kundeorienteret form for telefonservice – har taget fart med projektet.

Forandringsprocessen

I dette afsnit beskrives processen ud fra de hovedaktiviteter, som blev besluttet i projektets styregruppe, som blev etableret med deltagere

fra top- og mellemlidelse og medarbejderrepræsentanter og fagforening.

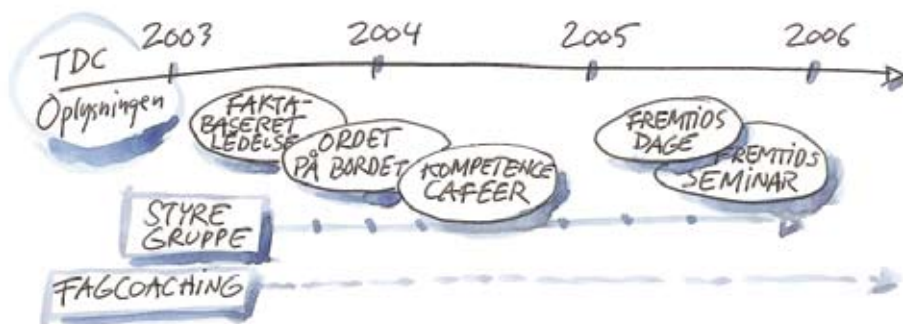
Spændende projekt

"Det er utrolig spændende at være med i projektet. Men sådan har jeg ikke tænkt hele tiden. Dengang vi tog til Sorø, på den første ambassadørkonference i 2003, der tænkte vi: Hvad skal vi dog bruge det her til? Sådan er det ikke mere. I dag kan jeg mærke at det her projekt – det er noget vi vil."

Interview med tillidsrepræsentant, New Insights midtvejsevaluering

Tidligt i projektet udarbejdede huskonsulenterne og projektgruppen en virksomhedsprofil i en rapport. På styregruppens 3. møde i maj 2003 blev rapporten diskuteret, herunder forslagene om at arbejde videre med "Faktabaseret ledelse", "Ordet på bordet", "Kompetenceafklaring", og "Sjov arbejdsplads".

Styregruppen blev enig om ledelsens forslag om at starte med faktabaseret ledelse og derefter fortsætte med "Ordet på bordet" med den sjove arbejdsplads indarbejdet. En arbejdsdeling omkring styring af de to aktiviteter blev aftalt.



Værdier

TDC Oplysningen beskrev sine værdier i juli 2003. De var et vigtigt skridt, fordi det skabte fælles retning og nogle formuleringer, som var gode at følge op på – fx på personalemøder.

Vi centrerer vores handlinger om kunderne

- Vi kender vores kunders krav – og opfylder dem på den bedst mulige måde
- Vi opmuntrer til initiativ og entreprenørskab
- Vi behandler enhver kunde, som var det vores eneste kunde

Vi forlanger mest af os selv

- Vi tager opgaverne alvorligt og får tingene gjort
- Vi respekterer trufne beslutninger
- Vi behandler andre, som vi selv vil behandles
- Vi eliminerer aktiviteter, som ikke skaber værdi
- Vi lever op til vores værdier

Vi er troværdige i enhver henseende

- Vi er pålidelige
- Vi er gode samfundsborgere

Vi arbejder i team

- Vi skaber gode team gennem samarbejde
- Vi deler viden på tværs af team
- Vi sikrer ordentlige og retfærdige beslutningsprocesser

Vi respekterer den enkelte

- Vi bedømmer ud fra resultater
- Vi er fair over for hinanden
- Vi skaber balance mellem arbejde og privatliv
- Vi respekterer forskelligheder og giver alle lige muligheder

Et andet projekt vedr. fagcoach (den person, der er ansvarlig for den faglige udvikling af medarbejderen) blev vurderet til at kunne forløbe samtidig, men tænkt sammen med "ordet på bordet". Det kunne fx ske på den måde at den enkelte medarbejder sammen med fagcoachen fandt de ting der skulle arbejdes videre med ved coaching.

Projektlederuddannelse

I hvert af de tre centre blev der udpeget interne projektledere, der har haft det daglige ansvar for projektet i de respektive afdelinger. Projektlederne er samtidig personer, der også har ledelsesfunktioner i afdelingerne.

Omstillingsproces

"Der skal arbejdes for, at medarbejderne kan se værdien i at ændre på tingene, at medarbejderne er en vigtig brik i den omstillingsproces man skal igennem, og at det handler om at kompetencerne blandt de ansatte udvikles."

Kundeserviceleder, der samtidig er projektleder, i midtvejsevaluering, New Insight 2004

Projektlederne og viceprojektlederne deltog i den projektlederuddannelse, som i forbindelse med projektet blev tilbudt virksomhederne. Her havde TDC 8 personer med. Uddannelsen bidrog til, at projektlederne kunne gennemføre erfaringsudveksling med projektledere fra de øvrige virksomheder der indgik i projektet.

Projektlederuddannelsen

"Projektlederuddannelsen har været en god støtte under projektet. Men det har også været frustrerende for vi har også i TDC en formaliseret projektlederuddannelse. Men projektlederuddannelsen har været med til at skabe et netværk mellem projektlederne fra de involverede virksomheder i projektet, og det har nok været det allerbedste. Jeg har brugt idéer fra de andre virksomheder, og så kan jeg jo høre, at det er de samme problemer der går igen i virksomhederne."

Projektleder ved midtvejsevaluering

Ambassadører

Rollen som ambassadør for projektet i TDC blev ikke klarlagt fra projektstart. Det har i perioder betydet, at de udvalgte ambassadører ikke rigtig har vidst, hvad deres opgave og mission egentlig var.

Det er først i efteråret 2004 i forbindelse med en ambassadørkonference, at der begynder at komme mere indhold i ambassadørfunktionen. TDC havde 12 ambassadører med på konferencen. De samles og får talt projektet igennem – herunder hvilke aktiviteter og resultater, der er iværksat og opnået. Ud over at de til dagligt skal være med til at informere deres kollegaer, begynder de også at tage initiativer til forskellige faglige og sociale arrangementer. Et eksempel er en "oversættelse" af midtvejsevalueringen til en læsevenlig udgave. Et andet eksempel er en event under overskriften: Hvem er din kollega? Her har medarbejderne bl.a. taget børnebilleder med af sig selv til en udstilling, hvor man skulle gætte, hvem der var hvem på billederne.

Ambassadørrollen

"Jeg har været ambassadør lige fra starten af projektet. Da vi startede i Sorø på ambassadørkonferencen var jeg nok lidt frustreret. Jeg vidste ikke, hvilken rolle vi egentlig havde i projektet. I TDC er vi jo flere ambassadører, men vi sidder tre forskellige steder, så det har været svært at starte noget op i fællesskab, men nu er vi begyndt at snakke sammen."

Da vi skulle til ambassadørkonference her i efteråret (2004) gik vi lidt i panik. Vi skulle jo fortælle om, hvordan det gik, og hvilke aktiviteter der var gennemført. Det betød, at vi kom i gang."

Ambassadør ved midtvejsevaluering

Faktabaseret ledelse

Faktabaseret ledelse blev gennemført for at forbedre lederens forretningsforståelse og kommunikationsform. Og for at sikre succesfuld gennemførelse af projekt "ordet på bordet".

Repræsentanter for fagforeningen kan deltage i senere forløb.

Målene var bl.a. at give lederen klarhed over egne udviklingsområder inden for formidling, så lederen bedre kan formidle Oplysningens og teamets mål. Det var også et mål at få ledelsesteamet til at få "fodslaw" i udviklingen af rollerne.

Faktabaseret ledelse blev gennemført over to dage. En vigtig pointe var at økonomidirektøren deltog med oplæg om det generelle økonomiske billede. Lederne fik opgaver i at fremlægge afdelingens mål og teamets mål. Der var andre praktiske øvelser og også tid til at lege med fakta på samme måde som Jeopardy. Programmet beskrives nærmere i kapitel 9.

Evalueringen viste at aktiviteten, oplæg, øvelser, relevans, inspiration/motivation og egen indsats scorede fint på en 0-5 skala. Aktivitetens rele-

vans bliver fx bedømt til 4,9 (som gennemsnit for de tre hold, der var igennem forløbet). Samme score får de øvelser der blev brugt undervejs i uddannelsen.

"Hvor er det dog svært at præsentere enkelt og med fakta."

"Gerne mere tid til forberedelse mellem 1. og 2. dag."

Kommentarer ved evalueringen af faktabaseret ledelse

Ordet på bordet

Styregruppen havde i stikordsform fastlagt aktiviteten til at handle om de sociale spilleregler og den røde tråd omkring energi og trivsel, som bl.a. skulle formidles ud blandt medarbejderne af projektets ambassadører. Forretningsforståelse og kvalitetssikring var også på dagsordenen.

"Ordet på bordet" begyndte med frivillig tilmelding af 2 - 3 teams i et pilotprojekt, hvorefter de øvrige teams kom på efterhånden og gennemførte forløbet. Se program side 92.

Dialogen via "ordet på bordet" skulle være med til at udvikle den enkelte medarbejder og teamet som helhed. En hensigt var at man på begge niveauer er i stand til at turde have mål for såvel kvalitet som en effektiv udnyttelse af tid og ønske om at følge op på mål. Kunne man ved at understøtte en professionel holdning og dialog i teamet gøre teamet bedre til at udnytte de forskellige medlemmers styrker og i fællesskab overkomme eventuelle svage sider?

Evalueringen af Ordet på bordet viste at de tre kursusmoduler scorede i øverste ende på en skala fra 0-5. Laveste score på 3,7 er kursisternes vurdering af deres egen indsats – efter huskonsulenternes opfattelse en undervurdering.

Museum og Væksthus

"Ordet på bordet" blev et rigtig godt kursus. Vi arbejdede i et historieværksted. Det var meget spændende, også selvom vi måske på forhånd var lidt skeptiske. Det var dejligt at få sat ord på de ting, vi ville gøre op med. De kom på museum. Hvis jeg skal give et eksempel, så var det ord og begreber som kontrol og overvågning, coach som kontrol og hierarki, som vi kom på museum. Til gengæld kom der en masse i væksthuset. Det var fx udvikling, trivsel, medansvar, større personligt ansvar, medindflydelse, fysiske rammer og uddannelse. Og det var de ord, som vi havde sat i væksthus, vi fremover skulle koncentrere os om."

Ambassadør ved midtvejsevaluering

Der er flere tegn på at det - billedlig talt - lykkedes at etablere et læringsrum, hvor den enkelte medarbejders selvtilid kunne vokse. Håbet var at få gang i en positiv spiral der kunne bryde "den konfliktsky kultur".

"Ordet på bordet" rydder op

"Jeg vil udtrykke stor ros til underviserne. "Ordet på bordet" var et rigtigt godt initiativ. Man får ryddet op i fortiden, og smidt det ud der ikke skal være en del af arbejdspladsen fremover. Det er med det her projekt blevet en bedre arbejdsplads."

Tillidsrepræsentant ved midtvejsevaluering

Der er to resultater som bør fremhæves. Den første er uddannelsesaktivitetens relevans for arbejdet, hvor den gennemsnitlige score er på knap 4,3. Det vil sige meget relevant. Samme score fås på spørgsmålet om uddannelsesaktiviteten har været med til at motivere og inspirere de ansatte.

Pilotprojekterne scorede lavere og uddannelsen blev derfor korrigeret på nogle punkter.

Evalueringerne fra medarbejdernes side viser, at uddannelsesaktiviteten inklusiv pilotprojektet har været relevant, inspirerende og godt for deltagerne. Dette billede bliver bekræftet af de kommentarer, som medarbejderne har givet uddannelsesaktiviteten med på vejen. Der er også kritiske røster, som ikke kan se nogen relation til dagligdagen.

Kompetenceafklaring og opstilling af udviklingsplaner

Kompetenceafklaringen blev organiseret som kompetencecaféer, hvor medarbejderne sad sammen i mindre grupper og drøftede hvilke kompetencer, de selv og teamet er i besiddelse af, og hvilke der er brug for fremover. Medarbejderne tager en runde og prøver at sætte ord på, hvad det er man kan og hvad det er man skal kunne. På den måde skulle aktiviteten også

gerne afspejle en række af de konklusioner, som grupperne kom frem til i forbindelse med deres deltagelse i "Ordet på bordet".

Afklaring af gruppens kompetencer skete i forhold til tre temaer: Coaching, forandring og samarbejde. Programmet for en 2-timers café indeholdt derfor tre runder (se kapitel 7). En konsulent var vært og cafécoach. Lederen deltog med korte oplæg omkring hvert emne. Ved afslutning og evaluering spurgte cafécoachen: Hvordan gik det? Kan det bruges til noget? Hvad skal der ske efterfølgende?

Afklaring af kompetencer blev i en cafe sammenlignet med at man finder ud af hvordan man klarer de forskellige trin i en opvask



Evaluering af Kompetencecafé i TDC 2004:

"Vi begyndte med kompetencen coaching, her gik det lidt trægt. Deltagerne havde svært ved at forstå coaching-vinklen. Så det skal præciseres. Hverdagseksemplerne var rigtig gode, og det var noget deltagerne kunne forholde sig til og bruge i deres vurdering af deres måde at bidrage på i hverdagen.... Alt i alt var der en god stemning, hvor der var en god dialog omkring kompetencerne og hvad der præcis menes med de forskellige niveauer. Rammen for seancen er god, men det kræver styring af tiden." Uddannelseskon-sulent om den første af 16 cafeer

"Alle skulle sige deres mening. Måltettheden. Givtigt møde. Hvor vigtigt det er at gøre coaching til noget positivt. Vi er stadig bange for at sige det der er vigtigt. Vi er forandringsvillige, men stadig en smule bange. Gode eksempler. Underviserens måde, at få os til at sige noget. Åbent og ærligt. God dialog omkring arbejdet. Jeg mener, at det er uhensigtsmæssigt, at debatterer ens egne kompetencer over for ens gruppe. Jeg synes, ikke at man får et helt ærligt billede." Kommentarer fra deltagerne i en café.

Midtvejs vurderede projektets evaluator, at meldingerne var positive, dog med enkelte bemærkninger om, at det måske bliver vanskeligt at føre udviklings- og handlingsplanen ud i livet. Blandt andet fordi der er medarbejdere, der ønsker uddannelse, som ikke er intern uddannelse, men kompetencegivende uddannelse, der kan uddanne den enkelte ud af jobbet. I de gennemførte interview kommer det frem, at flere medarbejdere har vanskeligt ved at skulle tale om egne kompetencer. Det kan være et udtryk for manglende fagligt selvværd. Men det vurderes alligevel som en god metode at sidde i grupper og tale sammen om kompetencer – både egne og de kompetencer som det enkelte team skal have.

Den videre proces i 2005

I 2005 blev kompetencecaféerne udmøntet i personlige kompetenceudviklingsplaner, som man straks tog fat på. De løber i skrivende stund fortsat og de fornyes med passende mellemrum. Café-formen er blevet så populær at den bruges til alt muligt, fx information og debat om speciale emner: Kald til 118 med efterfølgende debat, debat-forum for processen "Fra Kontrol Til Udvikling m.m.

Selve udviklingen af kompetencerne er for det første foregået gennem fag- og ledercoaching. For det andet gennem forskellige tiltag, fx en "rundtur på nettet", hvor de medarbejdere der var gode til kreative søgninger på nettet har vidensdelt sammen med kolleger, der skulle udvikle disse kompetencer.

Trivslen i teams støttes gennem trivselsdage, der går ud på at hvert enkelt team får en dag om året og en sum penge stillet til rådighed. De skal derefter i fællesskab planlægge en dag hvor de laver noget sammen som team. Et team kan fx bestemme sig for et museumsbesøg i København med efterfølgende frokost. Trivselsdagene blev indført lige før projektets start.

I efteråret 2005 blev der fulgt op på kompetencecaféerne med fremtidsdage for alle teams, der gennemgik projektforløb og udbytte med spørgsmålene: Hvor er vi nu og hvor skal vi hen? Bl.a. gennemførtes en aktivitet: "Min egen vej", hvor man via sparring med en kollega får udarbejdet en personlig handlingsplan. Kollegaen har samtidig ansvaret for at følge op på planen, der beskriver et antal kompetencer og hvordan man vil arbejde videre med dem. Program for fremtidsdagen kan ses i kapitel 7.

Lederne fulgte op med et 2-dages fremtidsseminar i november 2005. Lederne var på kompe-

tencecafé og prøvede også metoden ”min egen vej”. Opskriften er i kapitel 9.

Hvad er effekterne af de nye roller?

Effekterne belyses med data fra TDC's trivselsundersøgelse, projektets opfølgende spørgeskemaundersøgelse og afsluttende interview med ledelse og medarbejdere.

Vurderingen af arbejdstempo, arbejdsopgaven og teamorganiseringen har ændret sig i markant positiv retning, viser en sammenligning af spørgeskemaresultaterne fra projektstart og projektslut. Der er en tendens til større tilfredshed med de fysiske arbejdsforhold, både indeklima og indretning.

Tilfredsheden med arbejdsstolen er markant bedre. Måske har det betydning at langt færre i det foregående år er blevet forstyrret af tekniske problemer med edb eller telefonsystem. At centret i Roskilde har haft en langstrakt vand-skade før det blev lukket kan også have betydet noget, men i øvrigt er der investeret i både ergonomi og indeklima.

Bedre fysiske rammer

”Vi har fået nye møbler, har nedtaget overflødige arbejdsstationer og kasseret møbler, det har givet mere luft og orden, har fået bedre rengøring... Vi har byttet om på ryge- og ikke-rygepauserum, så ikke-rygerne nu har det største og bedste.” Leder ved projektets afslutning

Et markant resultat er også at sygefraværet er faldet fra 12,5 til 8,7 dage/år.

Trivsel

I en trivselsundersøgelse fra efteråret 2004 findes en række markante ændringer i forhold til tidligere undersøgelser. Det viser sig blandt andet ved at:

- holdningen til coaching er blevet mere positiv og flere efterspørger nu at blive coachet. Der er med andre ord ikke den samme opfattelse af, at coaching er kontrol, selvom der dog stadigvæk er medarbejdere, der giver udtryk for denne opfattelse.
- flere giver nu udtryk for, at de føler sig involveret i forhold til det, der har betydning for deres trivsel.
- flere giver udtryk for, at de har de nødvendige kompetencer til at udføre deres arbejde. De er med andre ord blevet mere bevidste om det de rent faktisk kan.
- mange medarbejdere har fået et bedre overblik over, hvilket ansvar der ligger i teamet, og hvad det indebærer.

Trivselsundersøgelsen viser dog også, at der stadigvæk er en række områder, som der skal arbejdes med. Eksempelvis er der ca. 20% der bliver stresset og nervøse af målinger, og ca. 33% der føler sig overvåget og kontrolleret. Resultaterne viser også, at der stadigvæk skal arbejdes med at forklare fakta så enkelt og pædagogisk, at medarbejderne kan forstå og arbejde med det. De afsluttende interview peger i samme retning. Som noget positivt peges der på, at der ikke længere er så meget ’snak i krogene’, og at forandringer modtages mere positivt end tidligere.

Coaching

Brugen af fagcoach er øget betydeligt. Det skyldes ikke mindst, at der er kommet større fokus på, hvilke kompetencer medarbejderne skal besidde, og hvilke kompetencer der skal ligge i teamet. Det betyder at medarbejderne også bliver klar over, at der stilles krav om at:

- Alle skal kunne gå på nettet
- Alle skal være nærværende
- Alle skal kunne arbejde i dialog med andre – og
- Alle skal være indstillet på at have en positiv tilgang til arbejdet i teamene
- Alle skal kunne modtage coaching – og
- Alle skal arbejde med at forbedre kundeservicen med fokus på personlig kundeservice

“Det er her, det er lykkedes. Vi havde aldrig turdet håbe på, at det gik så godt, som det rent faktisk gør. Det siger noget om, at vores fagcoach har lært noget. Det er specielt indgangen til den enkelte medarbejder, der har ændret sig. Her har der tidligere været et filter, som langsomt er ved at forsvinde.”

Projektleder, TDC.

Markant flere synes nu at de har mulighed for at lære nye ting. Alligevel tvivler nogle medarbejdere ved de afsluttende interview på at der er tid til coaching, selvom de har gode erfaringer med fagcoach. Oplevelsen af ledere der coacher forbindes stadig med overvågning og ringe udbytte, hvilket begrundes med at lederen næsten aldrig ekspederer selv. Holdningen til medlytning har dog ændret sig i positiv retning.

Kundekontakt

Medarbejderne udtrykker ved de afsluttende interview at der er mere kontakt med kunden nu, fordi der tilbydes en bredere service. Kontakten er også blevet langt mere uformel, og de styrer selv samtalen med kunden – men det skal ses i sammenhæng med en udvikling der startede for 10 år siden, hvor nogle ekspeditionsregler blev fjernet. Det mest tilfredsstillende i deres arbejde er en positiv kontakt med kunden, altså at kunden er glad for den service der bliver givet. Det gør også medarbejderen glad at vide at han/hun har givet en god service.



TDC Oplysningen i København

Det er også spændende med de nye arbejdsopgaver som er kommet, efter at de i højere grad modtager opkald hvor de skal være mellemlid mellem folk på farten og nettet, f.eks. hjælpe med at finde vej. Medarbejderne mener også at servicen er blevet bedre set fra kundens side, nu hvor servicen er mere personlig og man kan få andre services end bare et nummer. TDC's målinger viser da også at kundetilfredsheden er steget.

Kolleger

Medarbejderne giver udtryk for at aktiviteterne i projektet har hjulpet på forholdet mellem kollegerne, der nu betegnes som godt.

De indførte trivselsdage har haft god effekt. De har givet medarbejderne et bredere syn på deres

kolleger, men flere af medarbejderne mener dog at de altid har været i stand til at tale med deres kolleger om problemerne, både inden for og uden for arbejdet.

Nogle mener at kollegerne i forbindelse med projektet er blevet bedre til at dele viden. Før var der flere der holdt deres kort tæt ind til kroppen. Andre mener at kollegerne var gode til vidensdeling før. Midtvejs var der tegn på en større åbenhed og en mere positiv stemning blandt medarbejderne, og det lader til at være en blivende effekt. Der er stadig en positiv holdning til at kolleger lytter med på samtaler.



Møde i teamet

Tid til hjælp, tid til sport

"Hvis man undrer sig over noget der ikke lige dukker op, så kan man spørge om hjælp til at finde det hos nogle andre. Så har man prøvet med nogle andre, hvis de så heller ikke kan finde det så... Det er også op til kunden hvor lang tid de vil bruge. Der kan gå sport i at finde tingene, men det kommer jo an på kunden om de vil bruge tiden på det." Kundeservice-medarbejder ved afsluttende interview

Ledelse

Deltagerne i de afsluttende interview har alle et godt forhold til deres nærmeste team-leder. De synes dog at ledelsen ofte er usynlig. De savner også tid til nogle personalemøder hvor de kan diskutere deres arbejde med lederen. Den faktabaserede ledelse ser ikke ud til at have slået fuldt igennem. Medarbejderne savner mere klar besked fra lederne. De ønsker også at der er referater fra møder de ikke selv kan deltage i.

Blandt kundeservicelederne er der en klar opfattelse af at projektet har haft effekt, både på ledernes kompetence og indsigt og på medarbejdernes rolle. Men samtidig udtrykker kundeservicelederne at projektet kunne være kommunikeret bedre ud til medarbejderne, og at de som ledere nogle gange har manglet information. En vis modstand mod projektet i startfasen erkendes også.

Det rykker stille og roligt

"Når jeg holder café-coaching, så spørger jeg altid medarbejderne om de har udviklet sig inden for de sidste 2 år. Det har været sjovt at se, hvordan de stopper op og kigger vanvittigt, men så rent faktisk siger ja, fx: Jeg er blevet meget bedre til Internettet. Og hvorfor: Jo det er fordi der har været coach og fokus på kompetencer: hvad er en kompetence i det hele taget? Hvad har man lært, hvad kan man og hvordan skal man gøre det? Det rykker stille og roligt hos de ansatte – det får bolden til at rulle: Har jeg udviklet mig, Hvordan skal det gøres og Hvad med mine egne styrker? Og hvad med de andre ansatte?" Kundeserviceleder

Den nye holdning fra ledelsen mærkes på flere måder. "Jeg synes vores arbejde bliver mere værdsat.", sagde en medarbejderrepræsentant. Ledelsen formulerer klart, at fokus er skiftet fra kontrol til udvikling og fra kvantitet til kvalitet.

“Tallene er blevet mindre vigtige for mig end kvaliteten. Vi har sat en proces i gang: Vi vil ikke ned og kontrollere folk – vi vil udvikle dem. Men det kræver at folk selv er parat til udvikle sig og ikke skal kontrolleres hele tiden.” Leder ved afslutning

Oplysningens position i koncernen

Ud over de positive kursusevalueringer samt resultaterne af trivselsspørgsmålene er der også konstateret andre effekter. Her peger en ledelsesrepræsentant på, at det er lykkedes at skabe en anden holdning til det at være ansat i TDC Oplysningen. Oplysningen har været nedvurderet af andre medarbejdergrupper i TDC. “Telefonistinderne har ligget nederst i lagkagen”, som en leder udtrykte det. Den nye holdning til det at arbejde i Oplysningen har blandt andet betydet, at flere fra Oplysningen har ‘turdet’ søge andre stillinger i TDC-kundeservice.

Der er allerede kommet mange gode resultater

“Vi er kommet langt. Der er sket meget. Eksempelvis kan vi nu konstatere, at der er kommet større mobilitet blandt medarbejderne. Det er lykkedes at få folk til at turde søge videre internt i TDC. Det var næsten utænkeligt tidligere. Det siger noget om at vi med projektet har været med til at øge medarbejdernes faglige selv-værd.” Interview med ledelsesrepræsentant

Usikkerheden fylder imidlertid meget for medarbejderne. De ikke har nogen vished for hvad der sker i morgen, hverken om arbejdsmængden eller ejernes generelle lederstil fastholdes. På den baggrund er det ganske flot at der kan spores positive effekter af projektet – hvilket måske også er udtryk for et skred i de gamle roller. Og et tegn på at usikkerheden i løbet af de sidste 10 år er blevet mere accepteret som et grundvilkår.



Rejse mod udvikling

"Vi vil ikke længere spille vores tid med kontrol, men vil gradvist ændre fokus fra kontrol til udvikling på alle planer. Medarbejderne skal "købe" ideen og involveres i egne mål og har selv ansvaret for at leve op til dem... Processen er en rejse, ikke et projekt, der er ingen deadlines og den slags. Processen er forankret i en arbejdsgruppe, der jævnligt spreder positiv inspiration, workshops, små sjove indslag, og er til rådighed for centrene." Leder ved projektets afslutning

Inspireret af projektet er hele TDC afdelingen begyndt en rejse, som de kalder "fra kontrol til udvikling via ansvar".



Fra TDC Oplysningen





Kapitel 3:

Kompetencegrupper

– et nyt koncept for arbejdet i Danske Bank's kundelinie

Danske Bank gik ind i callcenter-projektet med halvdelen af Koncernkundelinien 600 medarbejdere. Projektet som hurtigt fik betegnelsen "EU projektet" blev præsenteret for ledere og medarbejder-repræsentanter i starten af 2003. Projektets formål og ideer blev godt modtaget, men det blev også hurtigt klart, at projektet skulle tilrettelægges meget smidigt og tage hensyn til den altid meget krævende drift. Projektet var også en udfordring, fordi det var stort og udfordrede traditioner og værdier hos både ledere og medarbejdere.

Lederne som stod med det daglige driftsansvar var positive over for projektets ideer, men de var også bekymrede: Kunne effektiviteten fastholdes? For det var et stort projekt, som ville ændre medarbejdernes dagligdag og som krævede mange medarbejdertimer til møder og uddannelse.

Koncernkundelinien direktør slog fast, at effektiviteten skulle fastholdes, men var lige så klar med sin melding om, at dette projekt handlede om at bedre medarbejdernes trivsel.

Projektet blev organiseret med en styregruppe og projektleder. Chefen for Kundelinien ledelsessekretariat blev valgt som projektleder. Sekretariatschefen havde en nøglerolle i hele Kundelinien og havde erfaringer med at iværksætte initiativer og projekter i Kundelinien. Hun refererede direkte til direktøren for Kundelinien, hvilket betød at projektet hele tiden var i hans synsfelt.

Valget af sekretariatschefen som overordnet projektleder viste sig helt afgørende. Hun var dybt interesseret i ledelse og organisationsudvikling og fastholdt et stærkt engagement i projektet igennem hele projektperioden. Det var afgørende for fremdriften i hele projektet.

I dette kapitel beskriver vi arbejdet som det så ud i 2003 og de ønsker om forandring, som ledere og medarbejdere formulerede på dette tidspunkt. Derefter beskriver vi processen, som ledte frem til den nye måde at arbejde på. Endelig beskriver vi den nye måde at organisere arbejdet på og hvordan den blev vurderet.

Arbejde og organisering før forandringen – behov for forandring

Medarbejderne, der deltog i projektet, var delt op i 16 grupper med cirka femten medarbejdere og en gruppeleder i hver gruppe. Grupperne ekspederede telefoniske henvendelser fra kunderne og betjente dem med daglige økonomiske bankforretninger, hjælp til kunder med hjemmebank eller mere avancerede former for rådgivning.

Koncernkundelinien var i 2003 opdelt på tre lokaliteter. I 2005 var der to. Et center i Høje Tåstrup og et center i Århus. I hvert center var der en kundechef og der var i alt tre ledelsesniveauer i Koncernkundelinien: Gruppeledere, chefer og direktøren for Koncernkundelinien.

Da projektets mål og organisering var på plads, gennemførte projektgruppen i foråret 2003 en

omfattende spørgeskemaundersøgelse samt en lang række interviews med medarbejdere og ledere. Rapporten om disse undersøgelser viste, at medarbejderne havde en modsætningsfuld oplevelse af deres arbejde.

Den positive side af arbejdet var kontakten med kunderne og samværet med kollegaerne. Det positive kom også til udtryk ved at medarbejderne ønskede og forventede at blive på arbejdspladsen i mange år. Den negative side var, at arbejdet oplevedes som intensivt og kontrolleret. Medarbejderne savnede udviklingsmuligheder og variation i arbejdet samt mere støtte fra ledere og kollegerne i det daglige.

Forskerne og konsulenterne spurgte medarbejderne, hvad der skulle til for at skabe udvikling. Og fik to svar. De medarbejdere, der havde en bankuddannelsesatte lighedstegn mellem udvikling og flere fagligt krævende opgaver som igen krævede mere faglig uddannelse. Andre medarbejdere pegede på at der skulle være mere tid i dagligdagen til at lære af hinanden og søge viden og information på intranettet.

Mange mente, at man kunne skabe udvikling, hvis der blev mulighed for at bruge hinanden i arbejdsgruppen. De vurderede at de havde mange faglige ressourcer i gruppen som kunne udnyttes, hvis der blev givet tid og rum til det.

Undersøgelserne viste at chefer og ledere i Kundelinien mente, at der var behov for at udvikle medarbejdernes kompetencer – for at forbedre kvaliteten i kundebetjeningen og styrke medarbejdernes evne til hurtigt at sætte sig ind i nye opgaver. Chefer og ledere savnede også mere selvstændighed og ansvarlighed hos medarbejderne.

Nye kompetenceområder, der var vigtige for kundeservice:

- Medarbejderne skulle have de rette faglige kompetencer, men det var ikke nok. De skulle også have personlige kompetencer, der stillede dem i stand til at yde kunden en god serviceoplevelse også i de situationer hvor det var svært. Der var derfor behov for kommunikative kompetencer, indlevelsessevne og evnen til at håndtere konflikter og vanskelige samtaler.
- God service er ikke det samme for alle kunder. Kunderne er meget forskellige og det kommer til udtryk ved at deres krav til service varierer meget. Medarbejderne skal derfor ikke bare levere en bestemt serviceydelse til alle, men skal kunne tilpasse samtalen til de behov den enkelte kunde udtrykker mere eller mindre klart.
- Medarbejderne skal også hurtigt kunne lytte sig frem til den kommunikationsstil, der er den passende i situationen. Alt dette betyder at medarbejderne skal være fleksible, have indlevelsessevne og gode kommunikative evner.
- Der sker en løbende udvikling af produkter og IT værktøjer i Banken. Derfor er det vigtigt at den enkelte medarbejder hurtigt kan sætte sig ind i det nye og aflære det gamle. Den stadige udvikling indebærer, at medarbejderne skal være fleksible og gode til at lære nyt. Lederne så gerne at medarbejderne selv tog ansvaret for udviklingen af egne kompetencer og indhentning af viden på virksomhedens intranet.
- Medarbejderne skal være hurtigere til at reagere i de situationer, hvor der er mange kundenhenvendelser og lange ventetider. I disse situationer så lederne gerne at medarbejderne selv kunne se, at de her og nu skulle nedprioritere andre aktiviteter.

Det var ikke fordi medarbejderne efter lederens opfattelse manglede kvalifikationer. Det var snarere udtryk for en bredere forståelse af servicekvalitet, der traditionelt havde handlet om at levere god faglig service til kunderne effektivt og uden ventetid. Den bredere forståelse hang sammen med en stærkere bevidsthed om at god service var en afgørende faktor i at fastholde kunderne. Og at det at investere i fastholdelse af kunder er langt billigere end at hverve nye kunder. Hvis kompetenceudvikling og bedre trivsel kunne forbedre servicekvaliteten var det en måde at fastholde kunder på.

Projektgruppen kunne i foråret 2003 konstatere, at der blev udtrykt ønsker til udvikling af arbejdet hos begge parter. Spørgsmålet var, om de forskellige ønsker kunne formuleres som en samlet vision og et samlet forandringsprojekt.

Nogle medarbejderes forestillinger om udvikling var knyttet til opnåelse af nye dybere faglige bankkvalifikationer og komme på uddannelse væk fra det daglige arbejde. Andre medarbejdere havde behov for at styrke deres kompetencer og mente, at det kunne ske ved at lære af hinanden, hvis de fik mere tid.

Lederne mente ikke at medarbejderne havde behov for mere bankfaglig uddannelse. Det ville sprænge callcenter-konceptet med at kunden skulle ekspederes i én samtale eller sendes videre i koncernen. Lederne mente derfor, at medarbejderne havde de fornødne faglige kvalifikationer, men at deres personlige kompetencer ikke var i overensstemmelse med de konkrete og stadig vekslende krav.

Lederne var skeptiske over for medarbejdernes villighed og evner til at tage ansvar for deres egen og gruppens udvikling. En chef udtrykte det ved at erklære at medarbejderne ikke var modne til selvstyre. Lederne ønskede til medarbejderne

var således modsætningsfyldte, idet de på den ene side ønskede større ansvarlighed, men på den anden side ikke troede på, at medarbejderne ville tage ansvar.

Projektet stod i en vanskelig situation. Man havde en fælles vision om udvikling af arbejdet, men de konkrete mål og forestillinger om vejen frem til målene var meget forskellige.

Et vendepunkt var at topledelsen markerede tillid til at medarbejderne ønskede deltagelse og involvering i forandringsprocessen. Direktøren for Koncernkundelinien udtrykte det ved at sige, at hans vision var, at medarbejderne tog ansvar for deres egen kompetenceudvikling.

Samtidig opstod der en mere konkret forestilling om målet for projektet. Flere pegede på den udviklingsmulighed, der lå i udviklingen af gruppemedlemmernes kompetencer til at dele viden. Det var en ny udviklingsvej og ville give udvikling for alle – også for de bankuddannede, der ganske vist ikke ville få mere uddannelse, men derimod lejlighed til at lære fra sig og bruge deres kompetencer på denne måde.

Medarbejderne ønskede at udvikle deres gruppe og styrke samarbejdet i gruppen ved at få mulighed for at bruge hinanden mere. Der var også allerede en uformel praksis med at hjælpe hinanden i gruppen. Den var ganske vist meget ustruktureret og tilfældig, men der var erfaringer at bygge på.

I undersøgelserne kunne projektgruppen også konstatere, at medarbejderne som gruppe havde omfattende og meget forskellige kompetencer. Nogle havde kompetencer på det kommunikative plan, andre på det sociale eller faglige.

"Vi så konturerne af en organisering af gruppen ud fra et fællesskab om viden og kompetencer." Uddannelseskonsulent

Der kunne ikke skabes fællesskab i selve løsningen af kerneopgaven: Samtalen med kunden. Det er per definition en individuel opgave, men der kunne skabes en anden form for produktivt fællesskab. Et fællesskab om viden. På denne måde dannedes konceptet om en kompetencegruppe.

Det nye koncept: Kompetencegrupperne

"Kompetencegruppe" var som nævnt en vision, der opstod i EU projektet i løbet af foråret 2003 og som efterhånden blev konkretiseret i 2003. I slutningen af 2005 var alle grupper i Danske Banks kundelinie organiserede som kompetencegrupper. Visionen er nu blevet afprøvet og konkretiseret. Det betyder ikke at alle mål er opnåede i 2005. Der var i slutningen af 2005 fortsat brug for at konsolidere og udvikle konceptet.

Det var styrken ved dette nye koncept for organisering af arbejdet, at udviklingen af konceptet skete ud fra konkrete arbejdspladserfaringer og i en stadig dialog mellem forskere, konsulenter, medarbejdere og ledere. Vi tog ikke udgangspunkt i færdige koncepter og ideer og alle var indstillede på at udviklingen ville tage tid.

Hvad er en kompetencegruppe?

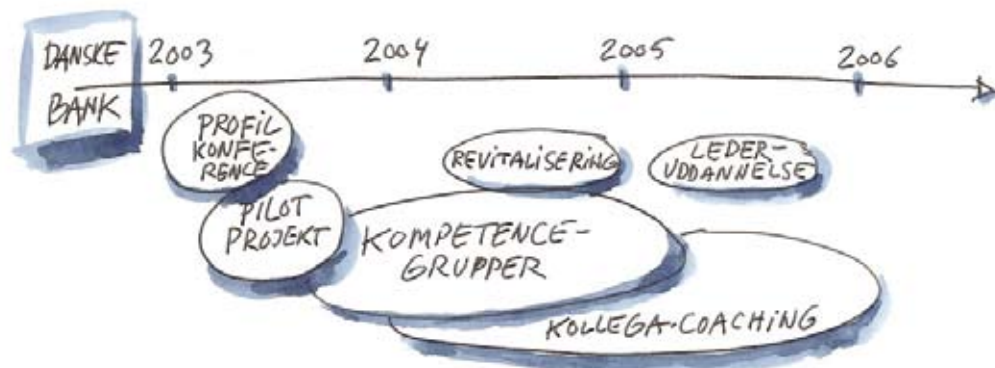
En kompetencegruppe er en organisering af arbejdet i teams, der giver gode rammer for vidensdeling og læring.

- Der er gennemført en afklaring af medarbejdernes kompetencer - faglige, personlige og sociale kompetencer.
- Medarbejderne i teamet har kendskab til hinandens kompetencer.
- Medarbejderne i gruppen har kompetencer til vidensdeling og har lært at coache hinanden.
- Gruppen har værdier (ansvarlighed og gensidig tillid), der er forudsætningerne i vidensdeling og kollegacoach.

I kapitel 5 giver vi en mere udførlig og generel beskrivelse af konceptet for hvordan arbejdet i kundekontaktcentre kan organiseres i kompetencegrupper.

Hvordan forløb forandringsprocessen?

Projektet havde i midten af 2003 fået et nogenlunde klart mål i form af konceptet om organisering af arbejdet i kompetencegrupper. Det var dog klart at omdannelsen af en almindelig arbejdsgruppe til en moden kompetencegruppe var en langvarig proces.



Det første trin var iværksættelse af et prøveprojekt, hvor fire pilotgrupper gik i gang med at udvikle og afprøve kompetencegruppe-konceptet. Pilotprojektet varede i cirka et halvt år og blev løbende evalueret. Det viste sig at de deltagende medarbejdere vurderede udviklingen og resultaterne positivt. Lederne vurderede ligeledes pilotprojektet positivt, men mente at medarbejderne ikke viste tilstrækkeligt ansvar og initiativ. Løbende målinger viste dog at effektiviteten blev fastholdt.

Hver gruppe gennemløb en udviklingsproces med følgende faser:

- Teambuilding – herunder spørgsmålet om at tage ansvar
- Individuel kompetenceafklaring – hvad er mine styrker og svagheder?
- Kompetenceafklaring i gruppen
- Uddannelse og træning i vidensdeling og kollegacoach
- Planlægning og implementering af kollegacoach som driftsaktivitet
- Motivation og arbejdsglæde

Processen frem mod at etablere de fire pilot-kompetencegrupper var fyldt med udfordringer og vanskeligheder. Processen skabte både engagement og usikkerhed hos den enkelte og i gruppen.

Projektet blev i hver gruppe indledt med et startseminar udenfor virksomheden på hotel eller kro. Herefter fulgte en intensiv fase med træning og udvikling i dagligdagen i de enkelte grupper med støtte af eksterne konsulenter. Endelig gik projektet over i en driftsfase, hvor der løbende skete kompetenceudvikling på basis af gruppens opnående evner til kollegacoaching og vidensdeling.

Starten gav energi

Startseminaret indebar at medarbejderne var væk fra arbejdet og overnattede fra den ene dag til den anden. De havde ikke oplevet, at "være ude sammen" før og det blev en markering af, at der skulle ske noget nyt.

På seminaret skulle de fungere på helt andre måder end i den kendte dagligdag. Det skete i forbindelse med de forskellige teamøvelser og der var også tid til socialt samvær om aftenen. De oplevede hinanden og gruppen på en ny måde og det gav energi og tryk til den efterfølgende proces.

"Dengang på kursusstedet.... Ja det gjorde, at jeg løsnede op og at jeg turde. Og det blev godt modtaget af kollegaerne. Det betød meget for sammenholdet. Der er flere i dag der siger noget i det daglige" Medarbejder.

Medarbejderne i gruppen gennemgik en grupperolle-test og fik derved et billede af hinandens roller i gruppen. Det var en spændende og positiv oplevelse for de fleste, men det var også en udfordring i forhold til udtalte værdier i gruppen. I denne sammenhæng blev Janteloven om, at "du skal ikke tro du er noget" nævnt flere gange i interviewene med medarbejderne. Nogle medarbejdere fortalte, at det var positivt, at konflikter i gruppen blev diskuteret. Andre medarbejdere oplevede, at det var svært at diskutere åbent og ærligt.

I forbindelse med aktiviteterne "motivation og arbejdsglæde" blev der vist en film om en arbejdsplads, hvor det lykkedes at skabe et godt og sjovt samvær selv om selve arbejdet var kedeligt. Det var ganske vist en helt anderledes arbejdsplads der blev vist, men medarbejderne kunne se perspektivet for sig selv. Det gav også inspiration og energi.

“Jeg havde på forhånd den opfattelse, at der sker nok ikke mere i vores tid. Det syntes jeg projektet lavede om på.” En medarbejder om udviklingsforløbet.

Uddannelse og udvikling

Medarbejderne oplevede at de lærte noget værdifuldt i uddannelsesforløbet selv om det ikke handlede om bank-faglige kompetencer, men om personlige og sociale kompetencer. De udviklede deres forståelse af, at personlige og sociale kompetencer var vigtige for at gruppen kunne fungere som en effektiv ramme for vidensdeling og kollegacoaching.

Teambuilding og uddannelse blev varetaget af dygtige uddannelseskonsulenter, der kunne håndtere de meget følsomme processer. Medarbejderne fortalte at det var afgørende at de opnåede tillid til konsulenterne og deres evne til at opdage den enkelte medarbejders personlige vanskeligheder i processen.

Kompetenceafklaringen var også en vanskelig proces. Medarbejderne var vant til at deres leder vurderede deres kompetencer. Men her var målet at alle i gruppen skulle kende hinandens kompetencer – både styrker og svagheder. I nogle grupper nøjedes man i starten med at melde sine stærke sider ud. Den enkelte fik klarhed over egne styrker og svagheder og fik samtidig klarhed over hvor hun/han kunne finde hjælp.

“Vi har lært, at vi ikke kan alt og vi har lært at bede om hjælp”.

“Vi er forskellige og der er brug for alle. Vi skal lære at acceptere forskelligheder og udnytte hinandens kompetencer.”. To medarbejdere.

Kollegacoaching og vidensdeling

Et af grundelementerne i udviklingen af grupperne til kompetencegruppe var uddannelse og træning i coachmetoden. Medarbejderne var vant til at blive coachet af deres gruppeleder, men oplevede ofte at det mere handlede om kontrol end om udvikling. Ideen med at lære medarbejderne coachmetoden var, at de således kunne coache hinanden og derved skabe den tryghed der er nødvendig for læring.

En anden fordel ved coachmetoden var, at den udfordrede medarbejdernes forståelse af kommunikation. Coaching indebærer en anden tilgang til læring end traditionel vidensdeling.

Mange medarbejdere roste kollegacoaching som en god metode til at lære og lagde vægt på at det skabte et godt forhold mellem kolleger. Flere af de interviewede pegede på at metoden kunne benyttes i mange sammenhænge, fx i forbindelse med træning af nye opgaver. At lære at coache andre blev også oplevet som en personlig og faglig udvikling. Nogle fortalte at de også kunne finde på at anvende metoden uden for arbejdet.

Andre medarbejdere fandt at det var en mærkelig måde at tale sammen på og andre igen syntes det skabte utryghed. De gik hurtigt over til traditionel vidensdeling og sparring når de skulle hjælpe hinanden.

Mange oplevede imidlertid, at der skabtes et bedre socialt klima i gruppen, fordi man lærte hinanden bedre at kende i forbindelse med teambuilding og kollegacoaching. Samtidig blev gruppen bedre til at hjælpe hinanden i forbindelse med arbejdet. En medarbejder fortalte, at hun efter projektet oplevede meget mere aktiv støtte på de områder, hvor hun var fagligt svag. “De kommer selv og tilbyder hjælp. Det kræver at jeg er åben. Det har givet mig faglig tryghed”.

Udviklingen i gruppen handlede ikke kun om at coache hinanden. Flere fortalte at man var blevet bedre til at hjælpe hinanden rent fagligt – også fordi man ikke var bange for at spørge og afsløre at der var noget man ikke vidste.

Det fælles arbejde med gruppens kompetencer gav medarbejderne en oplevelse af gruppens rigdom med hensyn til viden og kompetencer. Medarbejderne fandt ud af at der var flere forskellige relevante måder at yde service på. Nogle var gode til at danne sig et billede af kunden, andre lyttede sig ind til stilen og andre lyttede efter behov. Den traditionelle instruktion gav et stift og ensartet billede af, hvad man skulle gøre. Kompetencegruppen opøvede evnerne til at forholde sig professionelt og fleksibelt til kunderne.

De sociale relationer i gruppen

Aktiviteterne i projektet og den efterfølgende "nye dagligdag" betød, at medarbejderne lærte hinanden bedre at kende. Mange medarbejdere fortalte, at projektet gjorde det synligt, at kollegerne i gruppen var meget forskellige både fagligt og personligt. Man fik et bedre billede af hinanden.

"Det viste sig, at de stive var bløde. Det betød meget for mig". Medarbejder

Men ingen roser uden torne: Nogle medarbejdere fortalte, at projektet øgede konflikterne i gruppen, fordi man begyndte at tale om de problemer, der tidligere blev gemt væk. Det kunne være hårdt, men blev oplevet som at man var på vej til at kunne løse problemerne. Andre medarbejdere fandt, at det stadigvæk var svært at tale åbent om problemer og konflikter. Andre mente at gruppen i positiv forstand havde overskredet en grænse og at positiv kritik var blevet mulig.

Det generelle indtryk var imidlertid, at det sociale samvær i gruppen blev bedre. Flere medarbejdere fortalte, at der i projektføreløbet blev løst op for gamle konflikter og at man blev bedre til at snakke sammen. En medarbejder fortalte, at man overvejede at invitere ægtefællerne med, når man mødtes med kollegerne uden for arbejdet.

Ledernes rolle i processen

Flere medarbejdere gav udtryk for, at de i starten var usikre på topledelsens opbakning til pro-



Fra kontrol til coaching

jektet. De oplevede også, at der manglede aktiv opbakning til videreførelse af projektet, da det gik ind i "driftsfasen". Projektet "kørte dødt", fordi lederne ikke fulgte op på det gruppen havde lært og nu skulle praktisere i dagligdagen. Medarbejderne oplevede, at der ikke var tid til at coache hinanden.

Flere medarbejdere erkendte, at de havde mistet engagementet selv om projektet på mange måder levede op til deres ønsker om udvikling i arbejdet. En medarbejder forklarede det med, at det var svært at gå fra at blive behandlet som børn og så pludselig skulle være voksne. Nogle medarbejdere havde oplevet, at gruppelederen havde trukket sig for meget og at lederen burde have indset, at han havde en vigtig pædagogisk rolle i udviklingen af gruppen. Flere medarbejdere efterlyste nye lederkompetencer.

*"Lederne mangler de bløde værdier og jeg savner mere sociale ledere i Kundelinien".
Medarbejder*

Øget ansvar til den enkelte og gruppen

Gruppen skulle ikke være selvstyrende, men der blev lagt vægt på at gruppen og den enkelte tog ansvar for opgaver gruppelederen tidligere havde varetaget og de medvirkede til selv at finde frem til løsninger på opgaver.

Mange medarbejdere oplevede det som en positiv udvikling. Andre syntes ikke det var deres opgave at tage ansvar og selv finde løsninger på problemer. En medarbejder mente ikke man skulle tage ansvar for noget. Det ville bare give bagslag: "Hvis vi giver virksomheden bare lidt af vores engagement tager den hele armen".

Nogle medarbejdere udtalte, at de havde svært ved at tage et ansvar for den fortsatte udvikling af gruppen. Lige efter det intensive uddannel-

sesforløb var de højt motiverede og syntes at de var på rette spor. Alligevel indhentede traditionen og vanen dem. Det var svært at bede om at blive coachet af en kollega. Og det var endnu sværere at give det som tilbud til en anden. "Det er grænseoverskridende og nogle af os har et lavt selvværd", som en sagde.

Nogle medarbejdere reflekterede over denne erfaring og sagde, at de selv eller gruppen kunne have været mere aktive i forhold til hinanden og til gruppelederen. "Vi havde ikke taget ejerskab til projektet, selvom vi syntes det var godt".

"Vi er vant til at initiativer kommer fra lederne. Selv om vi er interesserede i udvikling har vi svært ved selv at tage initiativer. Vi skal sparkes til at tage et ansvar. Når vi ser at udviklingen giver resultater og at vores initiativer bliver taget alvorligt så vil det komme til at fungere – det med at tage ansvar." Medarbejder

Endelig påpegede medarbejderne, at uddannelserne og træningen alt for ofte blev aflyst på grund af presset på telefonerne. Medarbejderne oplevede aflysningerne, som at lederne alligevel ikke tog udvikling og uddannelse alvorligt og at driftskravene "nok i virkeligheden var det vigtigste, fordi det er det man bliver målt på".

Samlet set viste evalueringen, at pilotprojektet havde været en succes. Det betød at direktøren og styregruppen besluttede at etablere kompetencegrupper i hele kundecenteret. Produktiviteten var fastholdt og ledere og medarbejdere oplevede udviklingen som relevant for deres arbejde og personligt, fagligt og socialt udfordrende.



"Ideen med at starte et pilotprojekt var god. Vi fik nogle erfaringer og kunne justere det videre forløb. Den efterfølgende proces omfattede flere hundrede medarbejdere."
Udtalelse af projektleder ved afslutningen af projektet i 2005

Men evalueringen fremdrog vigtige erfaringer og udfordringer: Medarbejderne havde i mange tilfælde tøvet med at tage ansvaret for at gennemføre de planlagte træningsaktiviteter i kollegacoaching. Det havde også været svært for medarbejderne at tage ansvar for de daglige opgaver i gruppen. Projektet havde ikke gjort gruppeledernes rolle klar og de følte sig koblet af processen selv om det var tydeligt at der var brug for ledelse. I nogle tilfælde havde gruppelederne holdt en lav profil i forhold til teamudviklingen ud fra det synspunkt, at det var medarbejdernes projekt

"Coachmetoden" kom til at stå meget centralt i uddannelsen. Det at lære og træne coaching som et dagligt værktøj gav medarbejderne vigtige indsigter og udfordringer i kommunikationens psykologi, men skabte også frustrationer og modvilje.

Projektgruppen måtte erkende at visionen om kompetencegruppen var nedtonet i forhold til den stærke satsning på at lære medarbejderne kollegacoaching. Kollegacoaching var jo kun en metode. Projektlederen slog fast, at målet om at etablere kompetencegrupper med et øget medarbejderansvar for den daglige drift og koordinering var det endelige mål. Kollegacoaching var et middel – ikke det endelige mål!

Projektet udbredes til hele Koncernkundelinien

Efter den positive evaluering af pilotprojektet besluttede styregruppen at alle grupper – i alt 16 med cirka 300 medarbejdere – skulle transformeres til kompetencegrupper. I slutningen af 2005 var målet nået. Alle grupper og medarbejdere havde været igennem uddannelse og træning og fungerede nu i praksis som kompetencegrupper.

De væsentligste ændringer i forandringsprocessen i denne fase sammenlignet med pilotfasen var:

- Der blev lagt meget stærk vægt på at lederne skulle uddannes og have en aktiv rolle i processen. Lederne skulle klædes på så de matchede medarbejderne. Chefgruppen skulle følge ledernes udvikling, støtte og coache dem i forhold til de udfordringer de mødte i projektet. Der blev etableret et klart ledelsesfokus på udviklingen af gruppelederne og gruppen.
- Der blev lagt stærk vægt på, at målet var at etablere kompetencegrupper og ikke blot at medarbejderne skulle lære kollegacoach. Målet var, at medarbejderne selv skulle tage ansvaret for kompetenceudvikling og være en professionel ramme for vidensdeling (et godt læringsmiljø).

I det videre forløb i 2004 og 2005 blev der iværksat en række vigtige aktiviteter for at sikre projektets fremdrift og succes.

Der blev iværksat yderligere uddannelse af gruppelederne i form af et omfattende lederudviklingsprogram, der løb over et helt år (se mere i kapitel 9). Samtidig blev erfaringsudvekslingen mellem lederne styrket. For eksempel fik hver leder en "bedste ven" blandt de andre ledere som man kunne trække på til sparring og coaching om sine udfordringer og vanskeligheder.

"Vi startede med medarbejderne. Men vi skulle have startet med gruppelederne. Det var så helt afgørende at vi fik gruppelederne med og fik dem igennem en skræddersyet lederuddannelse. Vi skal blive ved med at udvikle gruppelederne, hvis vi vil udvikle grupperne. Teambuilding samt uddannelse og træning i kollegacoach var også vigtigt i forandringsprocessen. Vi var på et tidspunkt ved at glemme visionen om at skabe kompetencegrupper, fordi vi fokuserede for meget på det andet, men vi kom tilbage på sporet. Det med kompetencegrupper er klart kommet for at blive."
Projektlederen

Der blev ligeledes iværksat en revitalisering i alle grupper, som styrkede og trænede teambuilding og udviklingen frem mod at blive en kompetencegruppe. Man diskuterede de hidtidige erfaringer og udpegede udfordringer i forhold til samarbejde og ledelse. Uddannelsesaktiviteterne satte ansvar og selvstændighed i fokus og udpegede konkrete opgaver, som gruppen kunne overtage fra gruppelederen. Der blev lagt stærk vægt på at uddannelsesaktiviteter og træning ikke måtte aflyses på grund af driften.

Hvad er erfaringerne med kompetencegrupper i Danske Bank?

Det helt centrale ved kompetencegruppekonceptet er den professionelle og strukturerede vidensdeling og kollegacoaching. I dette afsnit samler vi op på erfaringerne ud fra den interviewrunde der blev gennemført i slutningen af 2005.

"Der sker en meget intensiv læring i gruppen nu og en medarbejder kan lære det samme på en halv time som det tog medarbejderen en halv dag at lære på et kursus."
Gruppeleder

Den vidensdeling der sker i den modne kompetencegruppe, er mere effektiv end andre former for vidensdeling og uddannelse for eksempel e-learning, instruktion ved morgenmøder og lignende traditionelle former for information.

"Jeg synes det er en god måde at dele vores viden. Vi løfter hele gruppen op. Vi er meget forskellige så vi bliver bedre når vi deler vores viden og kompetencer."

"Det er et godt værktøj for nye medarbejdere. Man får hurtigt nogle gode tips. Og er der noget man ikke er stærk i så er der gode muligheder for hjælp."

"Det er også dejligt at vi har fået tid til det sociale. Virksomheden har fået mere engagement og vi er blevet bedre til at samarbejde og ved hvad de andre står for. Det er også en fordel for virksomheden." Tre medarbejdere om at arbejde i en kompetencegruppe.

En af fordelene ved kompetencegrupperne kom også til udtryk i rekrutteringen af nye medarbejdere. Organiseringen betyder at Kundelinien har fået sit eget værktøj til uddannelse og udvikling af medarbejdere. Kundelinien kan på denne måde langt bedre skabe sine egne kompetenceprofiler og er mindre afhængig af omverdenen. Det betyder at det er blevet mere effektivt at oplære nye medarbejdere og det giver igen nye muligheder i at rekruttere nye medarbejdere.

“Før i tiden rekrutterede vi folk med bankerfaring. Men i dag kan vi rekruttere medarbejdere, som er dygtige til kundekontakt, men som mangler bankviden. Det er her vi i dag kan bruge kompetencegruppen. I dag kan vi ansætte folk uden bankviden. I kraft af konceptet kan vi hurtigt gå ind på nye fagområder”.

Kundelinien direktør

Gruppelederne er i dag ledere og ikke blot medarbejdere, der koordinerer gruppens indsats. Lederne har fået egentlige lederansvar og er nu med at ansætte nye medarbejdere. Gruppelederne udgør i dag også en slags kompetencegruppe, hvor de coacher og støtter hinanden i deres udvikling som ledere. Satsningen på uddannelse og udvikling af gruppelederne var nødvendig for at understøtte udviklingen af medarbejderne. Men uddannelsen og processen har også betydet, at lederne har fået en helt ny lederstil, hvor kontrol er erstattet af motivation og forståelse.

Medarbejderne varetager i dag flere af de opgaver der tidligere lå i hænderne på gruppelederne for eksempel ferieplanlægning, afholdelse og referat af morgenmøder og planlægning af kollegacoaching.

Hvad afgør om en gruppe er en kompetencegruppe?

- At medarbejderne tager ansvar
- At medarbejderne udvikler sig
- At medarbejderne selv skal tænke
- At man tør “spørge dumt”
- At medarbejderne har tillid til hinanden
- At medarbejderne hjælper hinanden
- At medarbejderne har det godt sammen socialt

Svar fra fem gruppeledere.

Før var det et ensomt job selv om medarbejderne var organiserede i grupper. Den nye måde at arbejde på indebærer at der er dannet et socialt og fagligt fællesskab i gruppen. Det har skabt større arbejdsglæde og tilfredshed i dagligdagen. Gruppelederne mener at det bidrager til at fastholde medarbejderne i en situation med efterspørgsel på arbejdskraft i den finansielle sektor.

Medarbejderne mener ikke, at de har fået større indflydelse, fordi arbejdsopgaverne er bestemt på forhånd lige som tidligere. Men de føler at de er blevet bedre til at udføre arbejdet og at de tager ansvar for flere opgaver. De synes også at de har fået større kompetence til at betjene kunder med deres forskellige behov og ønsker. Medarbejderne har fået indflydelse på de opgaver som lederne tidligere tog sig af.

"Vi er blevet bedre til vidensdeling og tage ansvar. Vi ordner mange opgaver selv. Før i tiden gjorde vores leder det hele."

"Vi har taget de små opgaver til os. Statistikker og andre småting. Det er jo begrænset hvad vi kan tage os til. Projektet gik jo ud på at vi skulle tage mere aktiv del i hverdagen."

Medarbejdere ved afsluttende interview 2005

De gode resultater viser sig i spørgeskemaundersøgelsen fra 2005, se side 49.



Hverdag på kundelinien



Hvad viser spørgeskemaundersøgelsen om den nye måde at arbejde på?

Resultaterne viser ændringerne fra 2003 til 2005

- Medarbejderne er mere tilfredse med den service de yder
- Medarbejdere føler sig mindre overvågede og kontrollerede af målinger
- Der er en kraftig vækst i omfanget af medlyt fra kollegaer (kollegacoach)
- Tre ud af fire medarbejdere synes at medlyt (kollegacoach) er en god måde at udvikle sine kundesamtaler
- Næsten alle synes at medlyt (kollegacoach) er en god måde at vidensdele på
- Betydelig flere medarbejder siger, at gruppen i 2005 selv fastlægger kvalitetsmål, følger op på mål, tager stilling til kompetenceudvikling og har ansvar for oplæring
- Betydelig flere medarbejdere siger, at de skal kunne mere i arbejdet og at der er positive udfordringer i arbejdet
- Betydelig flere medarbejdere siger, at de kan udvikle sig ved at bruge erfarne kollegaer og ved at samarbejde i gruppen
- Betydelig flere føler sig motiverede og engagerede og føler, at deres arbejde værdsættes af kollegaer andre steder i virksomheden





6th 1st

off

6th 1st

6th 1st

6th 1st



Kapitel 4:

Tværfaglighed og selvstyre

i Nykredit's Kundekontaktcenter

Kundekontaktcentret i Nykredit kom med i projektet via en kontakt mellem en repræsentant fra finansforbundet og koncernens personaleleder. Projektet har i hele forløbet været tæt fulgt af en styregruppe bestående af personalelederen, kundeservicechefen, kontaktcenterchefen, to interne projektledere, tillidsrepræsentanten, en medarbejderrepræsentant og to huskonsulenter fra projektet.

Beskrivelsen af projektets baggrund, forløb og resultater i Nykredits kundekontaktcenter (KKC) er et koncentreret sammendrag af en omfattende proces forløbende over tre år. De mange aktiviteter og delprojekter er indgående beskrevet, evalueret og formidlet i en række notater, rapporter og nyhedsbreve, hvoraf nogle er interne og andre er offentligt tilgængelige.

I projektperioden er antallet af årlige kontakter steget fra ca. 2 millioner til ca. 2,5 millioner, antallet af ansatte er i perioden vokset fra ca. 200 til ca. 225. Af disse er ca. 100 studerende. Siden januar 2004 har der været gennemført kundetilfredshedsundersøgelser i form af stikprøveopringninger til ca. 500 kunder om måneden.

KKC har gennem projektperioden fortsat udviklingen af sin forretningsmæssige rolle og placering i Nykreditkoncernen. Fra at være opfattet som et fremmed fænomen i koncernen, som blev mødt med nogen skepsis og modstand,

opfattes KKC nu i højere grad som en ligeværdig og uundværlig del af koncernens kundebehandling. Kontaktcenterchefen er udpeget til underdirektør.

Opgaveløsningen og arbejdslivet før projektet

Beskrivelsen herunder bygger primært på en "virksomhedsprofil", som huskonsulenterne udarbejdede i foråret 2003 på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere, en række interview med ledere og medarbejdere samt observationer og mødedeltagelse i centret.

Kundekontaktcentret var i januar 2003 opdelt i områder og grupper efter produktområder og kontaktform. Telefoniske kundekontakter blev håndteret af tre grupper på realkreditområdet, tre grupper på bankområdet og en gruppe på forsikringsområdet. Kald til koncernens hovednumre blev håndteret (primært omstillet) af en telefonservicegruppe. Henvendelser via mail blev behandlet af en såkaldt E-service gruppe, som også varetog hotlinefunktionen i forhold til Nykredits hjemmeside og telefonbank.

De fleste fastansatte medarbejdere havde en faglig baggrund på deres produktområde. De studerende var primært ansat i E-service og på bankområdet, hvor de varetog produktionsopgaver uden direkte kundekontakt.

En supervisor havde personaleledelsesansvaret for medarbejderne i hver deres gruppe. De fleste supervisere havde en faglig baggrund på deres produktområde. Superviserne havde på skift ansvaret for driften i KKC, hvilket indebar at skulle sikre, at der var medarbejdere nok på telefonerne til at tage sig af tekniske og andre opståede problemer.

En fagansvarlig på hvert af de tre produktområder havde ansvaret for det faglige niveau hos områdets medarbejdere. Der var en stærk "søjleopdeling" mellem områderne og mange kald blev videregivet internt i KKC.

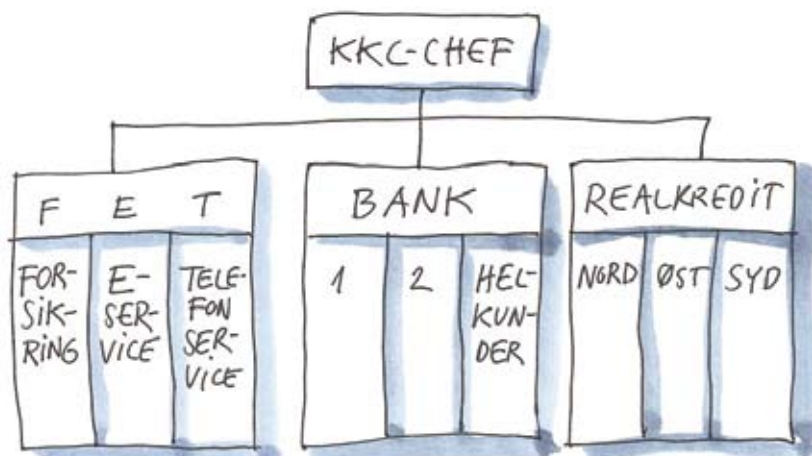
Grupperne inden for de enkelte områder havde en uklar funktion, et begrænset ansvar og de fungerede kun i begrænset omfang som arbejdsgrupper med et fagligt fællesskab. Medarbejderne vægtede det sociale fællesskab højt og var generelt glade for at være i deres gruppe.

Alle supervisere og fagansvarlige mødtes en gang om måneden med centerchefen. Samarbejdet i denne ledelsesgruppe var ikke særligt forpligtende, ansvarsfordelingen mellem super-

visere og fagansvarlige var i praksis ret uklar og der var stor forskel på måden, der blev udøvet ledelse på. Coaching af medarbejderne i forbindelse med medlyt, som var en af supervisors opgaver, fandt sted i forskelligt omfang og form. Oplæring af nye medarbejdere foregik ikke særlig systematisk og meget forskelligt på de forskellige områder.

Mange medarbejdere oplevede ikke altid målene for deres arbejde særlig klare. Generelt var holdningen til målinger ret positiv og afslappet. En del oplevede den dog som overvågning og kontrol. Resultatet af målingerne blev præsenteret på forskellig måde. Samlede besvarelsesprocenter og tabte kald blev offentliggjort på tavler dagligt, opgørelser for de forskellige produktområder blev præsenteret af supervisoren på gruppens ugentlige møder, mens den enkelte medarbejder fik en tilbagemelding på sine egne resultater af supervisoren hver 6-8. uge.

Medarbejderne oplevede, at ledelsens fokus primært var på de kvantitative mål, mens kundetilfredshed blev tillagt mindre betydning.



Organisationsdiagram før projektet

“Der er lidt for meget fokus på svarprocenter på telefonerne og ikke vores service over for kunderne. Vi bør have mere fokus på vores fejl, så vi ikke begår de samme fejl flere gange.” Medarbejder ved første spørgeskemaundersøgelse

Superviserne oplevedes i vid udstrækning som nogle, der “piskede folk på telefonerne”.

“Jeg føler ved travle perioder, at vi er en flok høns i bur, der bliver pisket til at lægge flere og flere æg.....Når der er kø på telefonen, kommer superviserne rendende konstant og siger, er I på – der er kø – dette er meget negativt, når man i forvejen gør det så godt, man kan – vi ved godt, der er kø, men man er altså også nødt til at trække vejret.” Kommentar fra medarbejder i første spørgeskemaundersøgelse

Mange medarbejdere – særligt faguddannede med mere end et års anciennitet - savnede udviklingsmuligheder. Der var en udbredt interesse for at lære mere om de andre produktområder og derved blive i stand til at yde en bedre kundeservice med færre viderestil.

“Jeg savner nogle udfordringer i mit arbejde – efter et års ansættelse i KKC er det svært at få øje på de store udfordringer” Kommentar fra medarbejder i første spørgeskemaundersøgelse

Sygefraværet var stort i forhold til resten af koncernen – det selvoplyste sygefravær var på gennemsnitligt 8 dage om året - og der var en relativ stor personaleudskiftning.

Der var blandt medarbejderne stor utilfredshed med en række fysiske arbejdsmiljøforhold i kundekontaktcentret.

Medarbejderne var generelt glade for deres arbejdsplads og ville gerne være med til at udvikle den. Medarbejderne oplevede ikke i særlig høj grad, at deres idéer og forslag blev efterspurgt og de efterlyste mere indflydelse, ansvar og udvikling.

“Jeg efterspørger indflydelse på min arbejdsplads. Jeg undrer mig over, at ansatte ikke inddrages væsentligt mere i udarbejdelsen af en mere effektiv og attraktiv arbejdsplads/dagligdag.” Kommentar fra medarbejder i første spørgeskemaundersøgelse

Tværfaglige teams med delvis selvstyre

Telefonbetjeningen af kunder varetages ved udgangen af 2005 af medarbejdere i 7 telefon-teams. Disse teams er sammensat, så de hver især rummer de faglige kompetencer, der skal til for at kunne besvare alle kundekald inden for kundekontaktcentrets produktområde. Hvert team har således medarbejdere med basis- og udvidet kompetence på hvert af de tre produktområder: bank, forsikring og realkredit. På sigt skal alle medarbejdere i et telefonteam kunne besvare kald på basisniveau på alle tre produktområder. 50-70% af samtlige kald kan betjenes af medarbejdere med viden på basisniveau.

De 7 telefonteams består hver af 14-17 medarbejdere, hvoraf 4-6 er studerende. Hvert team sidder fysisk samlet og har en supervisor tilknyttet. Det er forskelligt, om superviseren sidder sammen med sit team eller sidder sammen med andre supervisere.

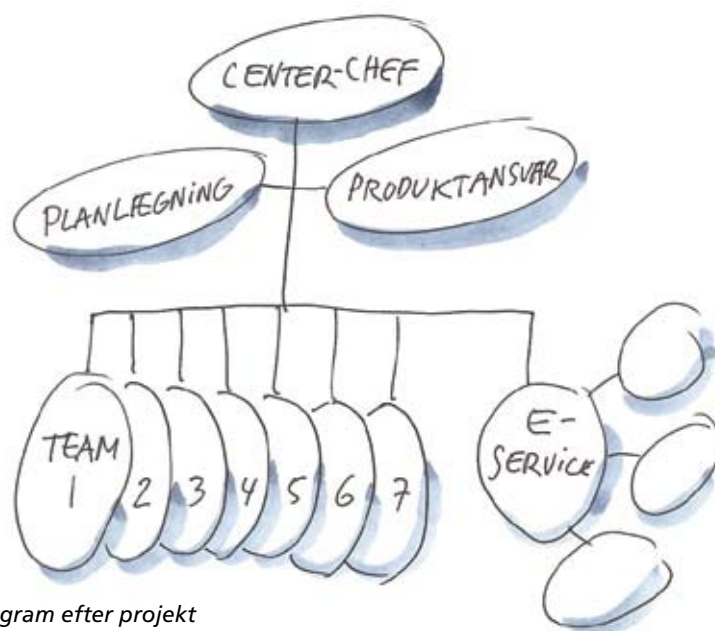
Hvert team har valgt en ambassadør, som sammen med ambassadørerne fra alle andre teams (telefoniske såvel som ikke telefoniske) og en supervisor mødes én gang om måneden. Ambassadørgruppen står bag forskellige "sociale events" i centret og indgår som sparring for ledelsen i forbindelse med større projekter og arrangementer. Da erfaringen er, at ambassadørerne også kommer til at fungere som "skraldespand" for kollegernes utilfredshed og brok, er der etableret et formaliseret samarbejde med kundekontaktcentrets tillidsrepræsentant.

Medarbejdere på udvidet niveau indgår i et netværk med tilsvarende medarbejdere fra de andre telefonteams og med kundekontaktcentrets fagansvarlige på det pågældende produktområde.

Hvert team har en kontaktperson, som sammen med de øvrige kontaktpersoner og planlægningsenheden er ansvarlig for at sikre overhol-

delse af kundekontaktcentrets samlede driftsmål. Kontaktpersonrollen går på skift mellem teamets fastansatte medarbejdere – i nogle teams skifter funktionen dagligt, i andre ugentligt.

Der holdes et fast ugentligt møde af en times varighed i hvert team. På teammøderne følges op på teamets mål og formidles relevant faglig viden eller viden om særlige aktiviteter eller projekter. Herudover har et team mulighed for at holde en "time out", som er et kort møde, hvor teamet samles omkring en af rækkerne. En time out aftales med planlægningsenheden og markeres med et time out-skilt. Der er kun et team ad gangen, som kan holde en time out. En time out kan indkaldes af en hvilken som helst medarbejder i et team eller af supervisoren og kan f.eks. bruges til formidling af viden, forespørgsel om erfaringer med en særlig situation eller til videregivelse af "fif og fiduser" i forbindelse med en konkurrence.



Organisationsdiagram efter projekt

“Man skal kunne gå ind og give sin del i forhold til resten af teamet. Man skal have den indstilling, at man er parat til at dele det, man kan med de andre. Man skal ikke sidde og holde på noget, men være vild med at dele ud til andre. Og tage imod fra andre.” Supervisor i evalueringssamtale

Til den løbende kommunikation internt i teamet, mellem koordinatorene, med planlægning og med andre fagenheder i Nykredit, bruges et internt kommunikationssystem kaldet “Same time”.

Kundekontaktcentrets måltal (besvarelsesprocenter m.v.) bliver af ledergruppen oversat og nedbrudt til måltal for det enkelte team. Besvarelsesprocenten på 80/25 (andelen af kald (80%), som skal besvares inden for 25 sekunder) er oversat til den tid, det enkelte team og den enkelte medarbejder skal være tilgængelig på telefonen for kunderne. Målet for tilgængelighed er suppleret med et mål for kundetid, som ud over tiden på telefonen også omfatter tiden til at efterbehandle kundehenvendelsen.

“Målene skal give mening. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne forstår, hvad målene er. Det medfører en ansvarlighed for, om målet bliver opnået.” Leder i evalueringssamtale

Tallene for målopfyldelsen bliver opgjort på teamniveau – både driftsmål (tilgængelighed), kvalitetsmål (kundetilfredshed) og trivselsmål (medarbejdertilfredshed). Opfyldelsen af driftsmålene opgøres dagligt og er tilgængelige for alle medarbejdere. På teammøderne forholder det enkelte team sig til sine egne resultater og måltal og til, hvordan gode resultater kan fejres og hvordan mindre gode kan forbedres. Specielt det med at fejre succeserne har vist sig at være en udfordring.

Det er efter ønske fra medarbejderne aftalt, at det er teamet, som følger op på teamets mål og resultater og supervisoren, som følger op overfor den enkelte. I forbindelse med delegeringen af driftsansvaret til team-niveauet, er der fastlagt klare retningslinier for, hvornår (f.eks. ved hvilke besvarelsesprocenter) der er informationspligt, hvornår der kun løses en bestemt slags opgaver m.v..

Medarbejderne i de øvrige funktioner i kundekontaktcentret: omstillingen, E-service og hotline har i vid udstrækning de samme opgaver som tidligere og fungerer i de samme enheder. E-service og hotline er blevet opdelt i 3 team og



Kontakt med kunderne foregår også pr. mail



En djævel var med til kick-off

herudover er der etableret et team med ansvar for planlægning, produkt og projekter. Disse team er ved projektets afslutning i gang med en teamudviklingsproces, som skal udmønte sig i en form for selvstyre, som viser sig relevant for de respektive team og medarbejdere.

Forandringsprocessen

Det første skridt i forandringsprocessen var en virksomhedskonference afholdt i maj 2003 med deltagelse af styregruppen, alle ledere og de medarbejdere, som var udpeget som ambassadører i projektet. Her blev virksomhedsprofilen præsenteret og diskuteret og dens hovedkonklusion, at medarbejderne ønskede mere udvikling, indflydelse og ansvar blev accepteret som udgangspunkt for det udviklingsprojekt, der skulle formuleres og gennemføres.

Forandringsprocessen i kundekontaktcentret fandt herefter sted i nogle faser – som for fleres vedkommende nærmest havde karakter af spring. Det har været karakteristisk for processen, at overgangen til en ny fase - milepæle – er blevet markeret ved store centerarrangementer med en utraditionel form og et væsentligt socialt element.

Med baggrund i medarbejdernes ønske om mere udvikling, ansvar og indflydelse blev der i starten af november 2003 afholdt et "kick off"-arran-

gement for alle kundekontaktcentrets medarbejdere, hvor disse tre begreber blev fastslået som retningsgivende for den udvikling, der ville blive sat i gang. Arrangementet havde på forslag fra ambassadørgruppen karakter af et "vækkelsesmøde", hvor budskaberne blev præsenteret af en præst, en engel og en djævel og hvor gospel-sang og levende lys lagde en andagtsfuld stemning. Det blev på arrangementet gjort klart, at der var plads til alle medarbejdere, som ønskede at være med i denne udvikling – og at det krævede et aktivt valg fra den enkelte.

Efter dette arrangement forestod der et stort arbejde med at konkretisere, hvordan en organisering af arbejdet kunne se ud og hvordan den kunne gennemføres. Konkretiseringen fandt sted i en proces, hvor projektlederne og konsulenterne var drivende og hvor forskellige adhoc-grupper, projektets styregruppe og den samlede ledelsesgruppe bidrog undervejs. I sidste ende var det ledelsen som besluttede den nye struktur.

"Organiseringen med teams på to niveauer gav os en del hovedbrud. Vi vidste ikke, hvordan vi skulle organisere det, så de medarbejdere, der kom på basisniveau ikke følte sig som andrangsmedarbejdere, placeret der hvor alle de kedelige kald kom. I den finansielle sektor giver faglig viden status, så det var vanskeligt at kommunikere det med niveauerne ud.

På et møde med konsulenterne forsøgte vi at tænke det, der var så svært – nemlig det at der var teams, der gik på tværs af opgaver og kompetencer, og vi tegnede de tværgående teams. Pludselig gik det op for os, at vi havde sat lighedstegn mellem opgaveniveauer og organisatoriske niveauer – nemlig basis og udviklet – og det var jo ikke nogen naturlov."

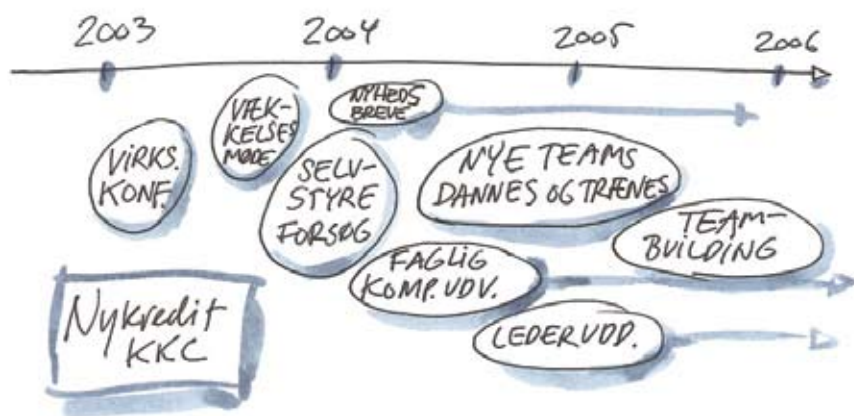
Interview med ledelsesrepræsentant i ekstern evalueringsrapport januar 2005

Der blev undervejs i processen talt meget om medarbejderinvolvering og der blev gjort forskellige forsøg med at praktisere det. En meget synlig måde var, at der på baggrund af et forslag fra en projektgruppe om medarbejderinvolvering omkring årsskiftet 2003-4 blev gennemført pilotforsøg med selvstyre i nogle af de daværende grupper. Pilotforsøgene blev igangsat med meget kort forberedelse, med mange uafklarede spørgsmål og med en begrænset konsulentstøtte. Pilotforsøgene gav – ud over stærke oplevelser for en del involverede ledere og medarbejdere – værdifulde erfaringer til afklaringen af rækkevidden af selvstyre og ansvar i de kommende team. Herudover var gennemførelsen af pilotforsøgene et tydeligt signal om, at der nu "skete noget".

Da den nye organisering begyndte at tegne sig i starten af 2004, stod det klart, at organisationsændringen i første omgang ville omfatte de ca. 130 medarbejdere, som håndterede telefoniske kundekald, og at den ville omfatte alle 130 og deres supervisere på samme tid. Der skulle på tværs af de 6 eksisterende grupper fra 3 produktområder sammensættes 7 i princippet ens team.

Det var et udtalt medarbejderønske, at det var ledergruppen, som skulle sammensætte de nye team, men at de skulle gøre det ud fra principper, som medarbejderne var med til at fastlægge. Det vigtigste princip var, at teamene skulle være lige stærke på de produktfaglige kompetencer. Herudover skulle der tages hensyn til de personlige kompetencer og til at teamene skulle kunne fungere socialt godt. Og endelig skulle der være en nogenlunde ligelig fordeling af fastansatte og studerende i de 7 team.

Alle medarbejdere vurderede sig selv fagligt på hvert af de 3 produktområder og personligt på udvalgte egenskaber. Medarbejdernes selv vurdering blev i en samtale med deres supervisor sammenholdt med en tilsvarende vurdering, supervisoren havde udarbejdet og vurderingen blev samlet på et kort. Ud fra disse kort sammensatte supervisorgruppen på et heldagsseminar under ledelse af projektets konsulenter de 7 team med det succeskriterium, at alle supervisorne lige gerne ville være leder for alle team. Det var centerchefen, som efterfølgende – ud fra ledernes anbefalinger af hinanden – besluttede, hvem der skulle være supervisor for hvilket team.



Tidslinie over aktiviteter i KKC

Udmeldingen om de nye team blev givet i forbindelse med et centerarrangement i slutningen af marts 2004. Det var inden arrangementet besluttet, at de nye team skulle starte en mandag midt i april. Annonceringen af de nye team gav derfor alle en mulighed for at vænne sig til tanken om det nye team og sige farvel til det gamle.

Selve centerarrangementet var arrangeret af ambassadørgruppen og ledergruppen i fællesskab og havde karakter af en skovtur, hvor alle startede med en forfriskning i deres gamle grupper og derefter kom ned i kantinen, hvor de nye team var placeret ved hver deres bord. Opslag på væggene fortalte hvilke medarbejdere og supervisere, der var i de enkelte team og hvor de fysisk skulle placeres. Efter nogle timer med lege og konkurrencer i de nye team, kom der skovturskurve og drikkevarer på bordene. Centerchefen trak linierne op fra centerarrangementet i november, takkede alle for indsatsen så langt, skitserede det videre forløb og bød alle velkommen i den nye organisation. Efter maden var der musik og dans.

Ud over centerarrangementet og "modningstiden" var den støtte, der blev givet til udvikling af de nye team et opstartsmøde, to halve kursusdage med en konsulent, 10 to-timers "processtøtte-klip" med en konsulent og en halv observationsdag med tilbagemelding på et teammøde. Fem af processtøtteklippene var om værdier. De tog udgangspunkt i fem værdier, som hvert team - ud fra Nykredits kerneværdier - på de to indledende halve kursusdage havde besluttet var særlig vigtige for dem. De øvrige fem klip var valgfrie. Processtøtte-modellen er nærmere beskrevet i kapitel 7 og 8.

Opstartsmøderne og de halve kursusdage blev afholdt inden for de første to måneder af de nye teams levetid. Processtøtteklippene blev gennemført inden for det næste år, hvilket var

noget længere end oprindeligt planlagt. De team, som ikke direkte var omfattet af den store organisationsændring, er startet på deres teamudvikling hen over sommeren 2005. Processtøtteklippene vurderes positivt og udbytterigt af mange medarbejdere.

"Teamudvikling har været meget givende både socialt, fagligt og effektivitetsmæssigt. Procesklip har været guld værd, har givet et godt samarbejde i de enkelte teams."
Kommentarer fra medarbejdere i afsluttende spørgeskemaundersøgelse

Der er også medarbejdere, som er mere skeptiske i forhold til udbygget.

"Efter min mening er det nødvendigt også at fokusere på svagheder og trusler for at få udvikling. Jeg synes at processtøttemøderne i meget høj grad har været det rene rygklapning og en meget ensformig præsentation."
Kommentar fra medarbejder i afsluttende spørgeskemaundersøgelse

Den øgede selvforvaltning har ændret ledelsesrollerne. I efteråret 2004 blev der igangsat et ledelsesudviklingsforløb for hele kundekontaktcentrets ledergruppe inklusive centerchefen. Forløbet bestod af en test, en række seminarer og 10 individuelle klip med konsulentstøtte og blev afsluttet i december 2005. Situationsbestemt ledelse og faktabaseret ledelse har været to af omdrejningspunkterne i udviklingsforløbet, som er nærmere beskrevet i kapitel 9.

"En stor udfordring i starten var at tie stille og sidde på hænderne. I forhold til gruppen. At lade være med at blande sig." Supervisor i afsluttende evalueringsinterview

En sidste milepæl i forbindelse med omorganiseringen og teamudviklingen var en fælles teamudviklingsdag, som i oktober 2005 blev afholdt for alle kundekontaktcentrets medarbejdere og ledere. Arrangementet foregik udendørs på et feriecenter med forskellige teamopgaver, som både gav anledning til megen morskab og eftertanke. Arrangementet sluttede med gospel-sang, festmiddag og dansemusik i stemningsfulde omgivelser.

Et vigtigt formål med organisationsændringen, har været at give den enkelte medarbejder bredere faglige kompetencer, der både ville betyde et kvalitetsløft for kunderne og et kompetenceløft for medarbejderne. Gennemførelse af en faglig uddannelse eller træning for medarbejderne har været en væsentlig forudsætning for at sikre realiseringen af dette mål. Til det formål blev en e-learning-baseret uddannelse, som allerede var under udvikling i samarbejde mellem kundekontaktcentret og koncernens uddannelsesafdeling, færdiggjort og tilpasset det nye behov i starten af 2004. I denne uddannelse kan en medarbejder gennem 2 ugers selvtræning ved computeren og telefontræning med en faglig træner ved siden af opnå kompetence til at betjene kunder på basis-niveau på et nyt produktområde. Den faglige uddannelse er nærmere beskrevet i kapitel 7.

I princippet skulle alle medarbejdere gennemgå uddannelsen på de to produktområder, som de ikke i forvejen var fagligt kompetente på. Målet var, at alle fastansatte skulle gennemgå uddannelsen på ét nyt område i løbet af 2004. En driftssituation, som i perioder har betydet mange aflyste uddannelsesforløb og en stor udskiftning af medarbejdere, som har betydet, at uddannelse af nye har været prioriteret højere end uddannelse af allerede ansatte medarbejdere, har gjort at dette mål endnu ikke var nået ved udgangen af 2005.

Der har i processen været lagt vægt på et højt informationsniveau. Som led i at sikre dette, har der fra starten af 2004 været udarbejdet et nyhedsbrev, som hver eller hver anden uge har informeret alle ansatte om de gennemførte og planlagte aktiviteter i forbindelse med de organisatoriske ændringer i centret. Det var ambassadørerne, som sammen med projektgruppen tog initiativ til nyhedsbrevet, i praksis er det en projektmedarbejder, som har udarbejdet det.

Der har undervejs i processen været en del usikkerhed og også både utålmodighed og angst, fordi det både er selve forandringen og måden at arbejde med forandringer på, der har været i spil.

"Jeg ser mig selv som rejseleder. Vi er på rejse, det ta'r tid – jeg har svært ved at styre tålmodigheden. Men det er fantastisk at se, når det virker. Jeg er mest stolt over den måde, beslutninger er blevet truffet på hen ad vejen. Da vi smed det hele op i luften Vi lægger skinnerne, mens vi kører. Nogen gange kører vi for langt og nogen gange må vi lægge skinnerne uden om et træ. Der har været kaos..." Leder på workshop

Hvad er effekterne af den nye organisering og medarbejderrolle?

Når resultater gøres op godt halvandet år efter den omfattende forandring blev igangsat og tre år efter at de første undersøgelser i projektet blev gennemført, kan det konstateres at:

- KKC har nogle mere tilfredse kunder
- KKC har et forretningsmæssigt resultat, som på nogle punkter er bedre og på andre punkter er fastholdt og
- KKC har nogle mere tilfredse medarbejdere og nogle ledere, som både efter medarbejdernes og ledernes egen vurdering er blevet bedre.

Kundetilfredsheden, som begyndte at blive målt undervejs, er steget fra 88% ved de første målinger i 1. kvartal i 2004 til 94,4% i 4. kvartal 2005. Bonusmålet for KKC samlet er 90%. Kunderne bliver stillet mindre om, hvad der både er positivt for kunden og for det forretningsmæssige resultat. Et nyt mål om, at flere kunder skulle færdiggøres ved første kald (first call resolution), har i det meste af opgørelsesperioden ligget over bonusmålet på 50%, men er faldet under dette i slutningen. En stigende andel af kunder (fra 75% i starten af 2004 til 85% i slutningen af 2005) bliver maksimalt omstillet én gang.

De forretningsmæssige resultater er herudover vurderet ud fra besvarelsesprocent, medarbejdernes tidsanvendelse og salg. Besvarelsesprocenten (andelen af kald, som bliver besvaret indenfor 25 sekunder) har været stigende over det meste af projektperioden og ligger i slutningen af perioden over bonusmålet på 80%. Tilgængeligheden (den tid, som medarbejderne er på eller klar på telefonerne) og kundetiden (den tid, medarbejderne bruger på kontakt og færdigbehandling af kundecontakter) blev indført som mål undervejs og er begge steget i projektperioden. Antallet af oprettede potentialer (konkrete muligheder for supplerende salg til nye eller eksisterende kunder) er efter et fald i første del af projektperioden steget kraftigt mod slutningen og ligger her væsentligt over bonusmålet. Salgsraten (den andel af potentialer, som resulterer i salg) har på trods af et fald gennem hele projektperioden ligget væsentligt over bonusmålet på 20%.

Medarbejdertilfredsheden er både gjort op ud fra, hvad medarbejderne svarer i spørgeskemaundersøgelser (Nykredits egen kvartalsvise måling og projektets to undersøgelser i starten og slutningen af projektperioden) og ud fra mere hårde data: sygefravær og personaleom-

sætning. Den positive udvikling i tilfredsheden er mest markant i medarbejdernes besvarelser (som vi straks vender tilbage til).

Sygefraværet blandt medarbejderne er ikke faldet i projektperioden.

Medarbejderomsætningen har været betydelig i hele projektperioden. Ved slutningen af projektet var kun omkring en tredjedel af de medarbejdere, der var ansat ved starten stadig ansat i KKC. En målrettet indsats for at synliggøre karrieremulighederne i koncernen for KKC's medarbejdere er en del af årsagen til medarbejderomsætningen. Næsten to ud af tre af de medarbejdere, som forlod KKC i projektperioden, forblev da også i koncernen.

Nykredits kvartalsvise målinger af medarbejdertilfredsheden viser at tilfredsheden på fem punkter, som har relevans i forhold til organisationsændringerne, alle lå højere i 4. kvartal 2005 end i 1. kvartal 2003. Tilfredsheden har svinget en del over projektperioden med et dyk på alle punkter i 2. kvartal 2004 (altså der, hvor ændringen til de nye grupper blev gennemført).

Spørgsmål fra Nykredits fokusmåling, som indgår som evalueringsmål i projektet:

- Jeg synes, jeg har gode muligheder for at få indflydelse på arbejdet.
- Jeg oplever, at vi hele tiden arbejder på at udvikle enheden.
- Mit arbejde giver mig lejlighed til at videreudvikle mine evner og kvalifikationer.
- Jeg får den sparring i dagligdagen, som jeg har brug for.
- Der bliver formuleret tydelige og klare forventninger til mig og min arbejdsindsats.

En sammenligning af resultaterne fra projektets spørgeskemaundersøgelse i oktober 2005 med den tilsvarende i februar 2003, viser at:

Medarbejderne oplever deres mål som langt klarere og ved i højere grad, hvad der forventes af dem. Bedre overholdelse af mål er én af de gevinster ved projektet, som mange medarbejdere fremhæver.

"Sådan som der var før, var der meget flydende grænser for hvad man skulle kunne. Alle vidste ikke hvad ansvarsområderne var. Eller i det hele taget, hvad der blev forventet af en. Nu er det meget klarere, både med hensyn til kompetenceområde, forventninger og målsætninger." Medarbejder i evalueringsinterview

Medarbejderne oplever at have fået mere indflydelse på pauser, arbejdstid, planlægning og udvikling af deres arbejde. Mere indflydelse og medarbejderinvolvering fremhæves som ét af projektets vigtigste resultater.

"EU-projektet har involveret medarbejderne, før var der ingen involvering. Det er nok den største fremgang, jeg kan se.....og jeg tror det vil fortsætte efter EU-projektet er sluttet. Så bliver der ved med at være medarbejderindflydelse. Ledelsen har lært hvor stor effekt, det har." Medarbejder i evalueringsinterview

Teamet opleves at have fået langt mere ansvar og medarbejderne er endnu gladere for at være i deres nye team end de var for at være i deres tidligere gruppe. Bedre kollegialt forhold, bedre fungerende teamorganisering, mere socialt fællesskab og bedre vidensdeling i teamet er de gevinster ved projektet, som flest medarbejdere peger på.



Kollegacoaching

"De forskellige team er rystet bedre sammen socialt."

"Jeg har lært mit team bedre at kende, deres holdninger osv."

"Kontakten med mine kollegaer er blevet forbedret."

"Har lært at acceptere mine kolleger som de er..."

"Man kan mærke, at vi i vores enhed kender hinanden bedre."

Kommentarer fra medarbejdere i afsluttende spørgeskemaundersøgelse

Medarbejderne oplever, at ledelsen og kommunikationen er blevet bedre. Flere oplever, at deres nærmeste leder støtter dem og værdsætter deres indsats. Flere oplever også at deres indsats bliver værdsat af andre kollegaer i virksomheden.

Udviklingsmulighederne for medarbejderne er blevet bedre. Flere har positive udfordringer og lærer nye ting i deres arbejde, hvilket også fremhæves som en gevinst ved projektet. Medarbejderne opmuntres i højere grad til at udvikle sig, komme med idéer, tage del i beslutninger og tage selvstændige initiativer.

Flere medarbejdere er motiverede og engagerede i deres arbejde og føler de yder en vigtig arbejdsindsats. Flere oplever, at arbejdspladsen fungerer effektivt og leverer service af høj kvalitet.

"De har kunnet se, at de har fået nogle glattere medarbejdere ud af processen. Medarbejderne er mere engagerede, medarbejderne bliver stærkere og tør komme med deres meninger." Medarbejder i evalueringsinterview

Den generelle tilfredshed med jobbet er lidt større og flere vil anbefale jobbet til andre. Færre oplever jobbet fysisk og psykisk belastende, mens flere oplever stress.

Der er generelt en større tilfredshed – eller mindre utilfredshed – med de fysiske arbejdsmiljøforhold. Denne ændring skyldes formentlig nogle forbedringer, som er gennemført på baggrund af resultaterne fra projektets indledende spørgeskemaundersøgelse, men uden for selve projektet.

Langt de fleste vurderer, at projektet har bidraget til udviklingen af arbejdspladsen, de fleste har selv oplevet at have udbytte af projektet og mange vil anbefale andre callcentre en tilsvarende udvikling.

"Jeg synes at det har været med til at udvikle vores afdeling og særligt kommunikationen mellem kollegaerne samt kollegaernes forventninger til jobbet og hinanden." Kommentator fra medarbejder i afsluttende spørgeskemaundersøgelse

"Det har sat fokus på effektiviteten i de enkelte teams og man kan se af statistikkerne at det har haft en synlig effekt, alt efter hvilken fokus, man har haft." Kommentator fra medarbejder i afsluttende spørgeskemaundersøgelse

Den voksende tilfredshed og oplevelse af projektets positive betydning er størst blandt KKC's fastansatte medarbejdere.

Hvor tilfredsheden blandt KKC's medarbejdere ved slutningen af projektperioden på stort set alle punkter samlet set er større end ved starten, er dette ikke i samme grad tilfældet for de – forholdsvis få - medarbejdere, som har besvaret begge skemaer.

Der er nogle "gamle" medarbejdere, som savner den tættere faglige sparring, de specialiserede grupper gav mulighed for.

"Jeg sad på bankområdet før og alle dem omkring mig dengang havde også bank. Nogle gange kan det være svært at få konkrete svar fra de andre bankfolk i teamet, for nu er der ikke så mange." Medarbejder i evalueringsinterview

Der er herudover ingen tvivl om, at den faglige uddannelse har været en flaskehals. Den manglende uddannelse af mange "gamle" medarbejdere har sammen med de mange aflysningsbetydninger både betydet, at de forretningsmæssige mål med omorganiseringen ikke fuldt ud er opnået og har medført store frustrationer blandt de "gamle" medarbejdere.



Foto fra KKC til pjecen "Godaften, De har ringet til fremtidens arbejdsplads" (BAR FOKA 2005). Se www.arbejdsmiljoweb.dk under nye arbejdsformer

"Jeg synes helt klart at projektet har bidraget, men der er stadig for lidt overskud til udvikling af medarbejdere.....Driften er altid det, der gør, at man ikke kan tage e-learningkurser, sidde på medarbejderlyt m.m. Dette er yderst frustrerende..." Kommentar fra medarbejder i afsluttende spørgeskemaundersøgelse

Resultatet afspejler måske også, at der er et "mætningspunkt" for, hvor længe faguddannede medarbejdere generelt finder det udfordrende og motiverende at betjene kunder i en call-center organisationsform.

"De nye der kommer fra andre callcentre er super glade her, de siger, at det er et godt call-center – det bedste i verden – men det kniber alligevel med udfordringerne her." Medarbejder i evalueringsinterview

Udviklingen fortsætter

Den udvikling, der er igangsat i projektperioden i KKC, fortsætter efter projektets ophør i forskellige former, retninger og nye udviklingsprojekter. Organiseringen i tværfaglige telefonteams med delvis selvstyre fastholdes. Teamudviklingen i de ikke-telefoniske teams fortsætter. Medarbejderindflydelse er kommet for at blive. Medarbejderinddragelse som bærende princip i alle forandringer og udviklingsprojekter fastholdes. Ambassadørfunktionen fortsætter.

Fra 2006 startes implementeringen af et workforcemanagement-system for at optimere planlægningen og ressourceudnyttelsen med udgangspunkt i de mange data, der genereres og opsamles i KKC. I forbindelse med indførelsen har der været nedsat en projektgruppe med deltagelse af kundefunktionærer, planlæggere og

supervisere og det har været et krav til leverandøren, at systemet skulle kunne fungere på en måde, så team og medarbejdere kunne få indsigt i og indflydelse på planlægningen af deres arbejde. Et krav, som leverandøren ikke var blevet mødt med før.

Den faglige kompetenceudvikling intensiveres og effektiviseres. Et projekt, som ser på kompetenceudviklingen i kundefunktionærcentret som en formaliseret indgang til en karrierevej i Nykreditkoncernen, blev igangsat i projektperioden og fortsættes efter projektets ophør. Et element heri er at synliggøre værdien for koncernen af den rekruttering og kompetenceudvikling, der finder sted i KKC.

I forlængelse af det større fokus på at synliggøre den enkelte medarbejder og det enkelte teams værdi for KKC, er der sat et arbejde i gang med at forsøge at kvantificere og synliggøre den økonomiske værdi af KKC for koncernen.

"Det er et problem, at jeg ikke kan sætte værdi på, hvad de laver derude. Vi vil gerne være i stand til at fortælle medarbejderne hvilken værdi de skaber." Leder i evalueringsinterview

Erfaringerne fra den ændrede teamorganisering har resulteret i, at der i slutningen af projektperioden er sat fokus på ledelsesstrukturen med det formål at sikre en optimal udnyttelse af de ledelsesmæssige ressourcer i KKC.

"Det har været et spændende projekt for centret og meget udviklende. Tak for det!"
Kommentar fra medarbejder i afsluttende spørgeskemaundersøgelse





DEL 3

**ORGANISATION,
KOMPETENCER OG
FORANDRINGSPROCES**

Del 3

ORGANISATION, KOMPETENCER OG FORANDRINGSPROCES

I denne del af bogen forsøger vi at beskrive erfaringerne fra de tre virksomheder – med det håb, at andre kundekontaktcentre kan bruge dem, hvis de ønsker at sætte en udvikling i gang. Kapitlerne er skrevet ud fra den vision, at udviklingen af organisation og kompetencer handler om at bevæge sig væk fra kontrol og frem mod et udviklende arbejde med en medarbejderrolle karakteriseret af selvstændighed, ansvar og udvikling.

Men kan ikke nøjes med en generel vision. Der må opstilles konkrete mål for, hvordan organisationen skal se ud i fremtiden. I kapitel 5 beskriver vi tre organisationskoncepter, som man kan lade sig inspirere af i valget af fremtidens organisering.

Når organisationskonceptet er valgt kan man begynde at planlægge forandringsprocessen. I kapitel 6 giver vi nogle generelle råd om, hvad man skal tænke på, når man planlægger forandringsprocessen.

Når man har valgt det organisatoriske mål starter planlægningen og forberedelserne af kompetenceudviklingen for medarbejdere og ledere.

Kapitel 7 handler om kompetence-begrebet og hvordan man kan afklare hvad der behov for.

I kapitel 8 beskrives uddannelse og kompetenceudvikling for medarbejderne.

I kapitel 9 beskriver vi den kompetenceudvikling, lederne skal igennem for at kunne støtte udviklingen frem mod de nye organisationsformer.



Kapitel 5:

Tre organisationskoncepter

Vi mener, at man kan arbejde med udvikling ud fra tre organisatoriske koncepter:

Koncept 1

I dette koncept forandrer man ikke den traditionelle organisering af arbejdet i callcentret, men skaber en selvstændig, ansvarlig og udviklende rolle for medarbejderne. Forandringsprocessen består i at styrke medarbejdernes kompetencer til for eksempel kommunikation, ledelse og samarbejde. Ledernes kompetencer skal udvikles så de kan støtte den nye medarbejderrolle.

Koncept 2.

Det andet koncept er en organisering af gruppen, der udgør en effektiv ramme for vidensdeling og kompetenceudvikling. Gruppen har ansvar for kompetenceudviklingen og andre koordineringsfunktioner. For at etablere en kompetencegruppe, skal medarbejderne have uddannelse i kommunikative og sociale kompetencer og gruppelederen skal have øgede ledermæssige kompetencer for at kunne støtte gruppens udvikling.

Koncept 3

I dette koncept udvides omfanget af opgaver i gruppen. Det sker for eksempel ved at udvide medarbejdernes faglige kompetencer og samle medarbejdere med forskellige kompetencer i en gruppe. Teamet skal derudover være delvist selvstyrende og varetage koordineringsopgaver i relation til driftsmål. I dette koncept stilles der krav til kompetenceudvikling for medarbejderne på alle planer. Teamledernes kompetencer skal styrkes så de kan understøtte udviklingen frem mod selvstændighed, ansvar og kompetenceudvikling i gruppen.

Dertil kommer at virksomhedskulturen skal udvikles så den understøtter udviklingen af selvstændige medarbejdere og teams. Og i det hele taget skaber identitet og trivsel for medarbejdere og ledere i dagligdagen

I de næste afsnit gennemgår vi de forskellige organisationsformer. Vi beskriver konceptet og dermed hvordan organiseringen ser ud, når forandringsprocessen er afsluttet og målet er nået.

Kort om organisationsdesign

Man kan ændre en organisation ved at ændre:

- Roller og kompetencer hos medarbejdere og ledere
- Den organisatoriske struktur
- Opgave og opgaveudførelse
- Teknologi og metoder
- Belønningssystemer

Det er altid værd at huske, at hvis man ændrer organisationen et sted, så vil det næsten altid få konsekvenser andre steder. Det kan være forudsete og ønskelige konsekvenser. For eksempel at kompetenceudvikling leder til bedre opgaveudførelse. Men der kan også opstå uforudsete og uønskelige konsekvenser. I denne sammenhæng ser vi alene på roller og kompetencer, den organisatoriske struktur og opgaverne.

Nye medarbejderroller – koncept 1

I det klassiske kontaktcenter er medarbejderen på ingen måde myndig i arbejdet. Arbejdet er standardiseret og kontrolleret. Det er svært at se meningen med arbejdet og der er ingen udviklingsmuligheder

Organiseringen af arbejdet i et kontaktcenter kan udvikles ved at skabe nye værdier og roller for medarbejderne. Nye kompetencer og nye lederroller skal understøtte denne forandring. Det er en enkel og effektiv form for udvikling af organisationen. Man kan hævde at det er på den måde man skaber grundlaget for udvikling, fordi medarbejdere og den nærmeste leder er byggestene i organisationen.



Koncept 1 udvikler medarbejdernes og ledernes roller

Med udvikling af medarbejdernes rolle mener vi en forandring, der skaber værdi for kunder, virksomhed og medarbejdere. Ud fra erfaringerne mener vi, at denne forandring skal indebære, at medarbejderne får en ansvarlig og myndig rolle i arbejdet og får mulighed for at engagere sig i den løbende forbedring og forandring af arbejde og service.

Udvikling består i at medarbejderen skal have de faglige og kommunikative kompetencer, der er nødvendige for at udføre arbejdet. Men det

afgørende ved udviklingen er, at medarbejderen tager ansvar for opgaverne, kan se meningen med arbejdet og forholder sig aktivt til forandringer. Den nye medarbejderrolle lægger vægt på selvstændighed og at medarbejderen for eksempel tør sige sin mening.

Der er ikke slet og ret tale om kompetenceudvikling, hvor medarbejderen skal tilpasses organisationen på en anden måde end tidligere. Medarbejderen skal have indsigt og ny viden om virksomheden og virksomheden skal også skabe nye rammer for at tage ansvar, skabe mening og rum for læring.

Lederne skal have kompetencer der understøtter medarbejdernes udvikling:

- Lederen skal skabe klare mål og rammer i en dialog med medarbejderen
- Lederen leder ud fra fakta
- Lederen skal skabe tillid og understøtte medarbejderen

Ud fra projektets erfaringer kan man opnå følgende resultater af udviklingen og implementeringen af dette koncept:

- Lederne bliver bedre til at formidle og forklare mål og rammer for arbejdet
- Medarbejderne får en større klarhed og forståelse for virksomhedens mål
- Medarbejderne får også en større forståelse af deres egne roller i forhold til virksomhedens mål.
- Medarbejderne bliver mere trygge, fordi de får sikkerhed for at de yder en god indsats.
- Medarbejderne får større fokus på udviklingen af egne kompetencer
- Der opstår større tillid mellem medarbejdere og lederne.
- Lederne bliver mere opmærksomme på medarbejdernes vanskeligheder og muligheder

- Medarbejderne tager ansvar og kommer med forslag til forbedringer
- Medarbejderne bliver mere trygge ved træning og coaching fra ledere og fagansvarlige.
- Medarbejderne yder en bedre service over for kunderne
- Der opstår bedre samarbejde mellem medarbejderne og større trivsel

Kompetencegrupper – koncept 2

En kompetencegruppe er en organisering af arbejdet i teams, der giver gode rammer for vidensdeling og læring. Gruppen kan kun fungere hvis medarbejdernes individuelle rolle er forandret. Den enkelte medarbejder skal tage ansvar. For eksempel for sin egen kompetenceudvikling og for kollegernes. Medarbejderen skal engagere sig i de forandringer der sker med produkter og nye systemer.



Koncept 2 udvikler medarbejdernes og ledernes roller og kompetencer

Det nye i forhold til koncept 1 er, at medarbejdernes samarbejdskompetencer udvikles. Det vil sige deres evner til vidensdeling og samarbejde i forbindelse med det daglige arbejde. En kompetencegruppe kræver også, at der er tid og rum til vidensdeling og kollegacoach.

Medarbejderne i gruppen har kompetencer til vidensdeling og har lært at coache hinanden. Samtidig har gruppen og dens leder oparbejdet

de værdier (ansvarlighed og gensidig tillid), der er forudsætningerne i vidensdeling og kollegacoach.

Det betyder at gruppen som helhed er en god ramme for udvikling af den enkelte medarbejders kompetencer. Gruppen kan udnytte den forskellighed, der er i gruppen med hensyn til faglige, sociale og personlige kompetencer og således løfte gruppens samlede kompetenceniveau.

Det betyder samtidig at der sker en løbende udvikling i gruppen og at gruppen selvstændigt kan varetage væsentlige dele af oplæringen af nye medlemmer af gruppen. Gruppens evner til vidensdeling og kollegacoach betyder, at den viden en medarbejder opnår uden for gruppen (fx på et kursus) let kan formidles videre til gruppens øvrige medlemmer. Gruppen skal være i stand til at reflektere over de erfaringer, der opstår i det daglige arbejde. En kompetencegruppe er med andre ord et lærende miljø.

Der er en fælles forståelse for, at alle ikke skal kunne det samme eller være på samme kompetenceniveau, men at alle er interesserede i at udvikle sig – gerne i forskellige hastigheder. Ideen er at skabe et fællesskab uden at alle skal være lige.

Ledelsen af en kompetencegruppe kan foregå på forskellig måde. Medarbejderne kan varetage en række daglige beslutninger og planlægge det daglige arbejde inden for givne rammer. Men en kompetencegruppe er ikke nødvendigvis selvstyrende og der vil i langt de fleste tilfælde være brug for en gruppeleder med ledelseskompetencer.

Selv om medarbejderne i kundekontaktcentre spontant finder ud af at samarbejde om deres erfaringer og viden og kan varetage mange af

de ovenstående opgaver er den uformelle organisering ikke tilstrækkelig. Formålet med at udvikle en kompetencegruppe er at gruppen skal blive professionel til vidensdeling og vidensudvikling.

Kompetencegruppekonceptet

Det helt centrale ved kompetencegruppekonceptet er den professionelle og strukturerede vidensdeling, som betyder

- At medarbejderne ved hvor i gruppen de kan hente viden

- At de trygt kan stille "dumme" spørgsmål til kollegaer
- At de er dygtige til at formidle viden indbyrdes i traditionel forstand
- At de er dygtige til at coache hinanden.

Coaching er en udfordrende form for vidensdeling og læring.

- Coaching træner og rodfæster nye kompetencer og gør dem personlige
- Coaching tager udgangspunkt i "føllets" erfaringer og kunnen

Kompetencegruppen i 8 punkter

1. I en kompetencegruppe arbejder medarbejderne individuelt med opgaverne(kunderne), men er et fællesskab om at tage ansvar for sig selv og gruppen samt for deling af viden og udvikling af kompetencer
2. En kompetencegruppe er udgangspunktet for selvledelse. Udviklingen af ejerskab til og ansvar for egen og fælles kompetenceudvikling skal skabe grundlaget for at gruppen varetager opgaver, som tidligere har været varetaget af gruppens leder.
3. En kompetencegruppe dyrker forskellighed. En kompetencegruppe forstår at udnytte de forskellige faglige, sociale og personlige kompetencer, der er i gruppen. Alle kender hinandens kompetencer. Målet er, at alle hjælper alle til at opfylde de kompetencekrav, som er krævet i jobbet.
4. En kompetencegruppe bygger på respekt og værdsættelse. Alle har en grundlæggende forståelse af styrken ved forskellighed, anerkender kollegaernes stærke kompetencer og respekterer at alle også har mindre stærke sider, som skal udvikles. Alle oplever at de bliver værdsat af kollegaer og gruppelederen.
5. En kompetencegruppe tager ansvar. En kompetencegruppe består af medarbejdere, der hele tiden tager et aktivt ansvar for egen kompetenceudvikling og de andres kompetenceudvikling. Hver enkelt medarbejder er villig til at give og tage viden. Man hjælper og motiverer hinanden til stadig udvikling.
6. En kompetencegruppe er dygtig til struktureret og målrettet vidensdeling. Alle kan coache og træne kollegaer på en respektfuld måde via kollegacoach og vidensdeling. Alle opsøger ny relevant viden og giver aktivt sin viden fra sig.
7. En kompetencegruppe bygger på tillid. I en kompetencegruppe kan man fortælle om sine problemer og usikkerhed. Man har tillid til at man bliver forstået og hjulpet uden at blive "hængt ud". Alle er gode til at kommunikere også når det drejer sig om konflikter eller fjerne misforståelser.
8. En kompetencegruppe handler om fælles ejerskab. Gruppens fælles kompetencer er større end summen af de enkelte medarbejders kompetencer. Alle medarbejdere udtrykker ejerskab og ansvar over for de fælles kompetencer og for at udvikle disse.

- Traditionel vidensdeling handler om at forstå - coaching handler om at kunne selv

Hvordan arbejdes der i en kompetencegruppe og hvordan opleves det?

Meget af arbejdet er fortsat det samme som før. Man skal betjene kunder det meste af dagen og det kan stadigvæk opleves som intensivt og belastende. Men det er blevet lettere at søge hjælp og gode råd hos kollegaerne. Det betyder, at den del af belastningerne, der skyldes manglende kompetencer og faglig usikkerhed er blevet reduceret.

Medarbejderne er blevet bedre til at støtte hinanden og de oplever et sammenhold, der både er fagligt og socialt. Der er også opstået respekt om forskellighed. Alle skal ikke være ens eller være lige dygtige til alting.

Lederne er blevet bedre til at forklare, hvad meningen med for eksempel nye opgaver er. De er også blevet bedre til at forholde sig til den enkelte medarbejder.

Vidensdelingen og oplæringen i gruppen er blevet systematisk og struktureret. Grupperne er i stand til at tage ansvaret for oplæring af nye medarbejdere. Medarbejderne er i stand til at støtte hinanden i forbindelse med nye opgaver og produkter. Der sker løbende forbedringer af de daglige arbejdsgange og gruppen melder selv om fejl og mangler.

Kvaliteten i kundebetjeningen bliver løbende evalueret uformelt i gruppen og man diskuterer aktivt hvordan man kan gøre det bedre.

Tværfaglige teams med delvist selvstyre – koncept 3

Et tværfagligt team består af ansvarlige og selvstændige medarbejdere, tilsvarende som vi så i koncept 1. Medarbejderne er dygtige til videns-

Hvad vil det sige at ansvaret er kollektivt?

"Før i tiden hjalp vi også hinanden, men på en anden måde. Det kunne være en medarbejder der fik et spørgsmål fra en kunde som hun ikke kunne svare på. Hun kiggede rundt af fandt en kollega som var ledig og som kunne hjælpe. Hun fik så svaret og gav det videre til kunden. Sådan vil det ikke være i dag. Her vil der ske det samme i første omgang, men derefter ville en af de to medarbejdere vende tilbage og sørge for at baggrunden for det korte svar blev klarlagt. Det er her det kollektive ansvar ligger. Vi tager ansvar for at alle i gruppen har de rigtige kompetencer". Medarbejder.

deling, til at samarbejde og løse opgaver i fællesskab (koncept 2). Det nye i forhold til de to nævnte koncepter er, at gruppen har fået nye opgaver og består af medarbejdere med forskellige spidskompetencer, samtidig med at alle har grundlæggende fælles opgaver. Dertil kommer at gruppen har selvstyre på en række områder for eksempel koordinering og opfølgning på driftsmål.



Koncept 3 udvikler både rollerne, kompetencerne og organisationen

Det tværfaglige består i at teamets medarbejdere alle har basiskompetencer på flere forretningsområder. Det kan være bankprodukter, forsikring og realkredit, men det kan også

være andre callcenterfunktioner, der samles i teamet. Det betyder, at alle medarbejdere i gruppen kan besvare kald på basisniveau på alle tre områder. For at dette skal kunne fungere tilfredsstillende for kunderne skal en væsentlig del af kaldene besvares inden for gruppen.

Hver gruppe har også en eller flere medarbejdere der har mere omfattende kompetencer (spidskompetencer) på et af områderne. De kan rådgive og videregive deres viden til resten af gruppen.

Medarbejderne med spidskompetencer indgår i et netværk i kundekontaktcentret med de tilsvarende medarbejdere fra andre teams samt med kundekontaktcentrets fag ansvarlige på det pågældende produktområde. Disse medarbejdere skal sammen med den fagansvarlige sørge for den løbende kompetenceudvikling og instruktion i forbindelse med nye produkter, kampagner og kundevedtatte aktiviteter på området.

Der vil være muligheder for at de opkald den enkelte medarbejder ikke kan klare kan omstilles til og færdigbehandles af en anden medarbejder i gruppen. Det vil give øgede læringsmuligheder inden for det tværfaglige team.

Hvis gruppen skal fungere som en effektiv ramme for vidensdeling skal medarbejderne have gode kompetencer med hensyn til systematisk vidensdeling og kollegacoach. Der skal naturligvis også afsættes tid til vidensdeling. Hvis vidensdeling mellem medarbejderne anses som vigtigt skal det markeres. Det skal være en løbende aktivitet som skal indgå i den almindelige planlægning. Det er ikke nok at sige, at "man deler viden, når der er en lille pause".

Det er videre helt afgørende, at der hele tiden bliver fulgt op med faglige uddannelse i forhold til gruppens behov og at for eksempel nye med-

arbejdere hurtigt kommer op på basisniveau på alle områder.

Selvstyrende teams

Der er mange former for selvstyre og der kan være mange grader af selvstyre. Helt generelt kan man sige at selvstyre altid er begrænset. Ingen gruppe som indgår i en produktiv sammenhæng med andre kan bestemme frit. Der er naturligvis bindinger og krav til en hvilken som helst gruppe i en virksomhed og det er inden for disse rammer muligheder for selvstyre for en gruppe kan afgrænses nærmere.

Et koncept for tværfaglighed kan udformes på mange måder.

Men den generelle idé er at:

- Teamet sammensættes så det har medarbejdere med spidskompetencer på alle produktområder
- Teamet kan desuden sammensættes så det er stærkt med hensyn til sociale kompetencer for eksempel med hensyn til grupperoller, evner til coaching eller konfliktløsning.
- Alle medarbejdere kan dække hele forretningsområdet med tilstrækkelige kompetencer til at færdigbehandle en væsentlig del af kundebehovene
- Der kan ske en effektiv vidensdeling inden for teamet om alle produktområder
- Der sker en effektiv vidensdeling på de forskellige produktområder inden for kundekontaktcenteret.
- Spidskompetencemedarbejderne er forbindelses-kanalen mellem det tværfagligeteam og den vidensdeling der sker i centret på området. Denne medarbejder skal også sikre, at ny produktviden bliver tilført og trænet i gruppen.

Det helt afgørende for at øge ansvarlighed og selvstyre på gruppeplan – i hvilken som helst virksomhed og dermed også i et kontaktcenter – er at rammerne og målene er helt klare og accepterede af ledere og medarbejdere.

Fordelen ved selvstyre er, at det giver fleksibilitet og ansvar. Gruppen er ofte bedre til at se alternative fremgangsmåder og selv et begrænset selvstyre opfordrer til at finde frem til bedre fremgangsmåder og til løbende at forbedre produkter og metoder. Selvstyre er samtidig virksomhedens anerkendelse af, at den har ansat voksne mennesker og det skaber motivation og ansvarlighed. Også fordi gruppen ikke kan skyde ansvaret over på lederen.

Der er ikke tradition for selvstyrende team i kontaktcentre. Det skyldes for det første at arbejdsopgaverne i deres natur udføres af den enkelte medarbejder. Der er ikke umiddelbart grundlag for teamarbejde, som for eksempel på en byggeplads, hvor man udfører arbejdet i fællesskab. For det andet lægger traditionerne med meget kontrol i kontaktcentre ikke op til at give medarbejderne et selvstændigt ansvar. Hverken som individ eller gruppe.

I projektet har vi set mange vellykkede erfaringer med mere eller mindre omfattende selvstyre. Vi vil her skildre erfaringer i en mere generel form.

Koordinering af vidensdeling og kollegacoach

Ovenfor sagde vi at det er svært at skabe et fællesskab om arbejdet i et kontaktcenter. Men det er ikke helt rigtigt. Vi har i dette projekt netop vist at det er muligt og hensigtsmæssigt at skabe et fællesskab om gruppens vigtigste værktøj nemlig viden og kompetencer.

I forbindelse med etablering af teams, som understøtter systematisk vidensdeling, for eksempel

kompetencegrupper, opstår der behov for at koordinere og udvikle de forskellige aktiviteter i gruppen, for eksempel sikre, at der løbende coaches mellem medarbejdere og at nye medarbejdere får den nødvendige støtte og træning fra andre. Gruppen kan godt selv varetage denne koordineringsfunktion for eksempel ved at udnævne en medarbejder til at koordinere og planlægge kollegacoaching. Det er imidlertid vigtigt, at denne udvikling frem mod begrænset selvstyre støttes og følges af gruppens leder.

Koordinering og opfølgning på mål og rammer

Den ene form for selvstyre kan skabes ved at lade gruppen overtage nogle af de opgaver gruppelederen udfører. Det betyder ikke at gruppelederen skal afskaffes. Men derimod at gruppelederen i højere grad kan få egentlige udviklingsopgaver i forhold til medarbejderne, hvad der er tiltrængt i mange kontaktcentre.

Den første og helt afgørende forudsætning for delvist selvstyre er, at rammer og mål er fuldstændigt klare for gruppens medlemmer (se faktabaseret ledelse i kapitel 9). Det er også en forudsætning at gruppen udgør et godt team, som har evner til samarbejde og konfliktløsning (se teamtræning i kapitel 8). Gruppens medlemmer skal være engagerede og selvstændige.

De opgaver, som gruppen kan varetage kan være koordineringsopgaver i teamet, fx at overtage planlægning og gennemførelsen af morgenmøder i gruppen eller planlægning af ferier, fridage og uddannelsesdage.

Det kan være opfølgning på mål, som kan bestå i at en medarbejder løbende følger gruppens performance. I nogle team skifter medarbejderne til at tage denne rolle. På et ugentligt møde følges der op på, hvordan gruppen lever op til målene. Det er også en god idé, hvis der er mulighed for

et hurtigt møde, hvis noget brænder på for gruppen. Den ansvarlige for gruppen kan deltage i koordinering af centrets samlede driftsmål.

Det er klart at denne form for selvstyre kan lede til konflikter og gruppepres overfor svage i gruppen. Det er derfor vigtigt at denne form for kontrol og styring hele tiden følges af gruppens leder. Man kan også have en aftale om at gruppen følger op på gruppens målopfyldelse, hvorimod det er gruppelederen, der følger op på den enkelte medarbejder.

Gruppen kan også løse koordineringsopgaver i forholdet til centret. Fx kan repræsentanterne for de forskellige teams mødes en gang om måneden eller når der er anledning til det. Dette forum kan for eksempel bruges til at planlægge sociale aktiviteter for hele centret, men repræsentanterne kan også virke som sparringspartner for ledelsen i forbindelse med projekter, forandringer og udfordringer.

Den levende kontaktcenter-kultur

Et kontaktcenter er mere end selvstændige medarbejdere og teams. Centret er også et rum for mange aktiviteter der skaber kulturen og påvirker dagligdagen for den enkelte og teamet. På dette plan viser vores erfaringer fra de tre centre, at der er mange muligheder for skabe en kultur, der både giver trivsel og understøtter udviklingen af medarbejdere og teams.

Det er vigtigt at skabe sociale begivenheder i forandringsprocessen. De kan markere starten på et projekt, succes'er under forløbet og/eller den lykkelige afslutning på en proces, som samtidig er starten på en forandret dagligdag. De sociale aktiviteter skal symbolisere forandringer og de værdier man arbejder med.

Det skal være sjovt at gå på arbejde, siger man ofte til sig selv og hinanden – uden at gøre noget. Men man kan også arbejde bevidst

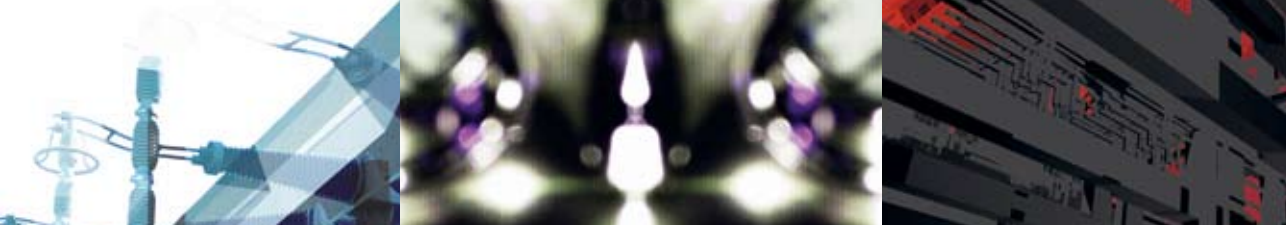
med at skabe plads og tradition for humor og uhøjtidelige relationer mellem ansatte og medarbejdere.

Til at udvikle virksomhedskulturen kan man evt. benytte ambassadører, der fx bliver udpeget af hvert team. De kan spille en vigtig rolle i planlægningen af de forskellige begivenheder i hele kontaktcentret. En vigtig rolle er også at formidle erfaringer og stemningsbeskrivelser fra medarbejdere til centerledelsen og informere om centerledelsens ideer og beslutninger til medarbejderne.

Ambassadørerne er ikke tillidsrepræsentanter og skal ikke varetage medarbejderens overenskomstmæssige interesser. Ambassadørerne spiller en nøglerolle i kommunikation og erfaringsudveksling i centret, som er vigtig, fordi et kontaktcenter er arbejdsplads med meget turbulens og løbende forandring.



Hvad er det du gør her?



Kapitel 6:

Fra kontrol til udvikling

Mange callcenter-medarbejdere føler sig kontrollerede og isolerede – både på grund af de mange målinger og på grund af den måde, arbejdet er organiseret og ledet på. Oplevelsen af at være kontrolleret og overvåget giver et dårligt psykisk arbejdsmiljø. Det betyder, at medarbejderne bliver mindre engagerede i arbejdet. Projektet har vist, at der er et alternativ – et udviklende arbejde, som er til gavn for medarbejdere, kunder og virksomhed.

I dette kapitel beskriver vi de grundlæggende forhold, som man bør afklare, hvis man vil igangsætte en forandringsproces fra et kontrolleret arbejde til et udviklende arbejde. Der er tale om en radikal og omfattende forandringsproces, som kræver visioner, planlægning, organisering, forandringsledelse samt evnen til at navigere i forhold til pres fra driften og uforudsigelige hændelser.

Visionen

Den første forudsætning for at sætte en udvikling i gang i et callcenter er, at der er et reelt ønske om forandring. Der skal være en vision, som udpeger en retning for udviklingen. Den udvikling, som vi vil anbefale i callcentre, går fra kontrol og isolerethed i retning af mere fællesskab og ansvar til medarbejderne.

En forandring fra et kontrolleret arbejde til et udviklende – på individ eller gruppeniveau – kan kun sættes i gang, hvis der er vilje til det fra den øverste ledelses side. Ledelsen skal også tid-

Ensom i fællesskab

Selve opgaven med at håndtere en kundesituation er man som medarbejder alene om. Det er et job, hvor man godt kan være ensom – selvom man måske sidder som "sild i en tønde" – og hvor man nemt kan "være sig selv nok". Især hvis der er et individuelt bonussystem, som fremmer en sådan adfærd. Kontakten med kollegerne er det, de fleste medarbejdere i callcentre sætter mest pris på i deres arbejde. Men kontakten er i praksis ofte ret begrænset og består i snak i pauser om problemer i arbejdet og med kunderne eller om oplevelser uden for arbejdet. Samværet med kollegerne har sjældent karakter af et egentligt arbejdsfællesskab, hvor man oplever at være sammen om at nå fælles arbejdsmæssige mål.



ligt i processen sikre sig, at medarbejderne kan se deres interesser i visionen. Medarbejdernes engagement i visionen skabes ved at inddrage dem i udarbejdelsen og diskussionen af den.

Forandringsprocessen vil ofte indebære et så radikalt brud med traditioner, at der skal være en reel vilje og et stærkt engagement bag ved visionen hos ledere og medarbejdere fra start til mål. Der er samtidig brug for tålmodighed over for de vanskeligheder man møder.

Opbakningen til forandringsprocessen skal gælde for lederne på alle niveauer. Gruppelederne skal være i stand til at støtte deres team. De skal bakkes op af deres chef, som igen skal bakkes op af sin chef. Forandringen kan kun lade sig gøre, hvis topledelse og chefer selv indgår i den proces, hvor gruppelederne uddannes eller trænes til den nye lederrolle. Som vi fortæller mere om i kapitel 9 bør den samlede ledergruppe udvikles til et lederteam.

Organiseringen af forandringsprojektet

Vores erfaringer viser, at forandringer kun kan lykkes, hvis de sker i et tillidsfuldt samarbejde mellem lederne og medarbejderne. Der kan ikke gives nogle faste opskrifter på, hvordan samarbejdet skal foregå. Det afhænger af de lokale traditioner. Det kan være, at samarbejdsudvalget er det rette forum. Det kan også være at der skal skabes nye rammer for samarbejdet.

I alle tilfælde vil det være nødvendigt at skabe en projektorganisation, der kan planlægge og styre udviklingen. Projektorganisationen kan have en styregruppe med repræsentanter for ledere og medarbejdere, som mødes med passende mellemrum. I intensive perioder med 1-2 måneders mellemrum. Den øverste leder af kundekontaktcentret skal være projekt-ejer og projektlederen

Anledninger til at sætte en udviklingsproces i gang

Der kan være mange og meget forskellige anledninger til at sætte et udviklingsprojekt i gang i et kundekontaktcenter:

- et for højt sygefravær, høj personaleomsætning og dårlig trivsel blandt medarbejderne.
- Fysiske og psykiske belastninger som følge af det intensive og stillesiddende arbejde
- Problemer med servicekvaliteten og mange klager fra kunderne
- Et ønske om at tiltrække og fastholde medarbejdere
- virksomheden erkender, at det er muligt at anvende og udvikle medarbejdernes ressourcer og viden på en mere effektiv måde end hidtil.

skal være centralt placeret i linieledelsen. Vi vil være betænkelige ved en konstruktion, hvor fx personaleudviklingsafdelingen varetog projektledelsesopgaven. Men omvendt kan det være positivt at personaleafdelingen deltager aktivt i projektet og i styregruppen.

Det konkrete mål

Når der i ledelsen og blandt medarbejderne er enighed om visionen og der er vilje til forandring, er det nødvendigt at afklare det konkrete mål for den påtænkte organisatoriske forandring.

Er målet at reorganisere hele centrets organisation og udvikle de kompetencer, der kan få den nye organisation til at fungere? Er målet at omdanne formelle grupper, med et løst socialt sammenhold, til velfungerende teams med ansvar for kompetenceudvikling og for koordineringen af det daglige arbejde? Eller er målet at bevare, men styrke den eksisterende organisation ved at styrke medarbejderne og lederne som individer?

Processen frem mod målet

Det er en væsentlig del af forandringsprocessen, at medarbejderne får ansvar for flere og flere opgaver – i takt med at lederne bliver bedre til at slippe kontrollen og medarbejderne får mod til og bliver i stand til at påtage sig ansvaret. Men hvis ledelsesformen og kulturen har været meget kontrollerende, er det urealistisk at forvente, at medarbejderne begynder at agere radikalt anderledes, blot fordi gruppen bliver kaldt et team og der har været et enkelt opstartsmøde. Forandringen kræver at medarbejdernes udvikling bliver understøttet ved uddannelse og lederskab.

Sociale aktiviteter

Udviklingen af medarbejderne i en ansvarlig og selvstændig retning, kræver tryghed og gensidig tillid, fordi man investerer mere af sig selv og dermed også gør sig selv mere sårbar over for sine kollegaer og sin leder. Uddannelse og kompetenceudvikling kan bidrage til at skabe tryghed ved den nye rolle, men det skal suppleres med gode sociale rammer og trivsel. Derfor er det vigtigt at indarbejde sociale aktiviteter i forbindelse med forandringsprocessen og

give medarbejderne mulighed for at lære hinanden bedre at kende. Det kan ske på mange måder, som for eksempel at man er sammen på internat, spiser sammen og mødes på en helt ny måde eller ved små sociale begivenheder i dagligdagen.

Ansvar skal klarlægges i fællesskab

For at kunne udvikle arbejdet i en retning, så medarbejderne får mere indflydelse og ansvar, er det nødvendigt at definere eller klarlægge ansvarsfordelingen mellem ledere og medarbejdere. Klarhed over ansvaret for de konkrete mål og opgaver sikres bedst ved en fælles dialog mellem medarbejdere og ledere.

Det er vigtigt, at medarbejderne får lejlighed til at aftale de sociale leveregler eller værdier, som skal gælde mellem ledere og medarbejdere og medarbejderne indbyrdes. Jo mere konkrete eksempler på ønsket og uønsket adfærd, der kommer på bordet, jo tydeligere vil værdierne eller levereglerne fremstå og jo lettere vil det efterfølgende være at hjælpe hinanden med at overholde dem.

Lederen er rollemodel

Det er vigtigt, at lederne tydeligt i deres adfærd viser, at de tror på, at medarbejderne kan og vil påtage sig de nye opgaver og at de støtter dem i at gøre det. Hvis medarbejderne bliver mødt af en halvfornærmet gruppeleder, der med korslagte arme venter på, at det går galt, er der stor sandsynlighed for, at det faktisk går galt. Tilsvarende hvis gruppelederen efter bedste evne støtter sit team og så, når der opstår en tilspidset driftssituation, bliver presset af sin leder til at "piske folk på telefonerne", så er det forfra igen og op ad bakke.

Det er nødvendigt, at ledelsen sikrer, at der er ressourcer (tid og rum) til at medarbejderne kan

Målene skal klarlægges i fællesskab.

Den konkrete fastlæggelse af målene skal ske tæt på medarbejderne. Det kan for eksempel ske ved en workshop eller et fremtidsværksted ved opstarten af forandringsprocessen. Mange mål for udviklingen af arbejdet kan konkretiseres ved at medarbejderne får lejlighed til at bringe deres erfaringer frem i lyset til fælles diskussion mellem kollegaer og leder. Mange mål for udviklingen af arbejdet kan identificeres ved at klarlægge problemer og irritationsmomenter i det daglige arbejde. Der viser sig ofte, at medarbejderne besidder mange ideer til, hvordan problemerne kan løses.

løse de nye opgaver og tilegne sig og træne de nye kompetencer. For mange callcentre vil det være nyttigt med en eller anden form for konsulentstøtte og/eller uddannelse til en opstart og undervejs i processen. De nye kompetencer, medarbejderne skal bruge, skal udvikles. Det sker mest effektivt i en kombination af tilpasset undervisning, træning og opfølgning tæt på den daglige opgaveløsning.

Revitalisering

Ledere og aktive i projektet skal være klar over, at der vil opstå problemer og tab af engagement i forandringsprocessen og når projektet går over i en driftsfase. Det er derfor nødvendigt at være forberedt på at iværksætte aktiviteter, der kan genoplive (revitalisere) processen. Det kan være aktiviteter i hele kontaktcentret og/eller i de enkelte teams. Man kan ikke planlægge revitaliserings-aktiviteterne på forhånd, men man skal

være klar til at sætte relevante aktiviteter i gang på det rigtige tidspunkt! Mange af aktiviteterne kan være de samme som er nævnt ovenfor, hvor man for eksempel genoptager diskussionen af mål og visioner eller styrker teamlederne ved en ekstra dags uddannelse.

Vores sidste råd kan være: Husk at holde fest! Det er vigtigt at markere og fejre starten på en forandringsproces og ligeledes at markere og fejre vigtige milepæle i processen. Det er ligeledes vigtigt at måle resultaterne og synliggøre resultater og succes løbende. Det at fejre og synliggøre resultaterne er en vigtig metode til at sikre, at der hele tiden er energi i forandringsprocessen.



Husk at fejre når vigtige milepæle i processen nås

Kapitel 7:

Kompetenceudvikling i kontaktcentre

I dette kapitel præsenterer vi projektets forståelse af kompetenceudvikling og de rammer for kompetenceudvikling, der blev udviklet og afprøvet i projektet. Fælles for metoderne er, at de har været anvendt i stor skala i virksomhederne, det vil sige for mellem 100 og 300 medarbejdere.

Tre vigtige pointer:

- Udvikling af kompetencer og udvikling af arbejdet er to sider af samme sag
- Det er svært – nærmest umuligt – at få afsat tid til traditionelle uddannelsesaktiviteter, men derfor er uddannelse alligevel mulig
- Uddannelsen skal ind i virksomheden og uddannelse og kompetenceudvikling skal have nye organisatoriske rammer

Fra kvalifikationer til kompetencer

I dag benyttes begrebet kompetencer, hvor man for ti år siden talte om kvalifikationer. Det er der nogle vigtige grunde til som er særlig væsentlige for nye vidensbaserede arbejdspladser som kontaktcentre.

Kompetencebegrebet rækker længere end det traditionelle kvalifikationsbegreb og peger på nye forhold ved udvikling og anvendelse af viden i virksomhederne. Kvalifikationer var noget man talte om før i tiden, når man ansat-

te medarbejdere og når man diskuterede om medarbejdere skulle på efteruddannelse. Kvalifikationer handlede primært om viden opnået i forbindelse med uddannelse og dokumenteret i eksamensbeviser.

Kvalifikationer er medarbejderens teoretiske fundament og kompetencerne er måden, man udøver kvalifikationerne på. Kompetencer kan først erkendes ved at "se medarbejderen i aktion" og mens opgaverne udføres. Om en person er kompetent afsløres, når vedkommende arbejder.

Kompetencer er alle de færdigheder, en medarbejder skal have for at skabe værdi for kunderne, virksomheden og sig selv. Kompetencebegrebet er rummeligt og omfatter evner og færdigheder som for eksempel kommunikative, sociale og personlige kompetencer. Det lægger vægt på, at kompetencer ikke kun opnås gennem uddannelse, men i mindst lige så høj grad i selve arbejdet: "Det er, når man arbejder, man lærer!"

Kompetencebegrebet peger på at vigtige kompetencer ofte er skjulte og uformelle. Mange medarbejdere udvikler smarte fremgangsmåder, som letter dem i arbejdet. Arbejdet er et laboratorium, der løbende skaber ny viden, men som ofte ikke formuleres og deles med andre.

Ledelse og organisering af kompetenceudvikling

En af de væsentligste erkendelser i dette projekt er, at arbejdet med kompetenceudvikling er helt afgørende for kontaktcentre og at det rækker meget længere end traditionel uddannelse. Kompetenceudvikling handler i første omgang ikke om traditionel uddannelse og efteruddannelse. Det handler om at udvikle virksomhedens evne til at lede og organisere udviklingen af kompetencer ud fra den viden og erfaring, der allerede eksisterer og løbende udvikles i virksomheden.

At tage kompetenceudvikling alvorligt, betyder at kundecentret organiserer og leder de læreprocesser, der hele tiden finder sted i virksomheden. Det betyder helt konkret:

- At kundecentret har defineret hvilke kompetencer, der er brug for og gennemarbejdet dem således, at den enkelte medarbejder ved, hvad der eksempelvis menes med "at være god til at styre en samtale".
- At et kontaktcenter løbende arbejder med at identificere de kompetencer, der skaber god service og værdi for kunden og som gør arbejdet lettere at udføre.
- At lederne i centret løbende klarlægger medarbejdernes kompetencer og klarlægger, hvor der er behov for nye kompetencer. Kompetencer skal klarlægges "i aktion" og i forbindelse med kundekontakten. Den leder, der skal klarlægge kompetencerne hos medarbejdere, skal så at sige "sidde på skødet af medarbejderen".
- At centret har en organisering af medarbejderne, der sikrer at viden opsamles, formidles, deles og trænes. De gode erfaringer skal deles og formidles, medens de dårlige skal aflæres. Medarbejderne skal have et fælles og individuelt ansvar for kompetenceudviklingen i gruppen. Hvordan denne organisering af

kompetenceudvikling kan foretages, kan man læse om i kapitel 5 om organisationskoncepter.

Uddannelse og kompetenceudvikling

I det ovenstående har vi lagt stærk vægt på den viden, der løbende skabes inden for kundecenterets og gruppens rammer og betydningen af at omsætte denne viden til kompetencer hos alle medarbejdere.

Den viden, der udvikles i arbejdet, er naturligvis ikke tilstrækkelig. Der skal også uddannelse til. Men organiseringen af uddannelsesaktiviteter skal bevidst integreres meget bedre med dagligdagen end det ofte sker.

Her kan vi igen benytte erfaringerne fra projektet. Projektets mål har hele tiden været at udvikle kompetencer hos medarbejdere og ledere for at understøtte de ønskede organisatoriske forandringer og få dem til at fungere i hverdagen. I starten tænkte vi kompetenceudvikling helt traditionelt som undervisning i et klasselokale. Det var fra starten forestillingen, at kompetenceudviklingen i projektet i vid udstrækning ville foregå på ugekurser væk fra centrene. "Medarbejderne i centrene skulle komme til skolen".

På grund af de hårde driftskrav i kontaktcentre viste det sig hurtigt helt uomgængeligt at arbejde med en anden organisering af uddannelsesaktiviteterne. Først og fremmest var det nødvendigt, at "skolen kom ud til centrene" og at uddannelsesaktiviteterne foregik i de perioder, hvor der var mindst pres på driften. Det vil sige helt ned til få timers teori per dag, hvorefter medarbejderne kunne gå til telefonerne og træne den indlærte teori direkte med kunderne.

Det, der umiddelbart var en besværlig udfordring, viste sig at blive anledning til udviklin-

gen af en frugtbar og effektiv kombination af uddannelse og kompetenceudvikling.

I sidste del af dette kapitel beskriver vi forskellige måder at organisere uddannelse og kompetenceudvikling på, der både er læringsmæssigt effektive og smidige i forhold til kontaktcentrenes driftspres.

Kompetenceudvikling – afklaring, udvikling og anvendelse

Det er en væsentlig erfaring at kompetenceudviklingen bør foregå i ét koncentreret flow i tæt sammenhæng med det daglige arbejde.

Elementerne er:

- Definition af de enkelte kompetencer
- Klarlæggelse af medarbejdernes eksisterende kompetencer
- Klarlæggelse af kompetencekrav (kompetencemål)
- Planlægning af kompetenceudvikling for medarbejdere og team
- Uddannelse, e-learning og vidensdeling
- Træning – coaching
- Evaluering og opfølgning på den enkelte medarbejders mål

Der må ikke være for lang tid mellem de enkelte trin i processen. Kompetenceafklaringen skal kunne oversættes til det daglige arbejde. Kravene skaber udfordringer og skal derfor hurtigt følges op med uddannelse og træning. Det der læres skal anvendes og trænes med det samme. Det er samtidig af afgørende betydning for den enkelte medarbejders trivsel og selvfølelse, at det bliver markeret, når den enkelte har nået et mål. Fejring af succeser har vist sig at have stor betydning for den enkeltes og gruppens trivsel.

Kompetenceklarlægning: Det første krav for at foretage en klarlægning af kompetencer er, at man har et begreb om kompetencer og kan foretage en niveauopdeling af de enkelte kompetencer.

Man inddeler typisk kompetencer i tre typer: faglige, personlige og sociale. I praksis er det ikke altid let at opdele så firkantet og det er heller ikke nødvendigt.

Faglige kompetencer for en callcenter-medarbejder kan både være "produktfaglige" og "callcenter-faglige". Med "produktfaglige kompetencer" menes en viden om det eller de produkter, man betjener kunden om og evnen til at betjene de IT-systemer, som er nødvendige for at hente, gemme og formidle denne viden til kunden eller andre i organisationen.

Med "*callcenterfaglige kompetencer*" menes de kompetencer og grundlæggende callcenterfærdigheder som er grundlaget for multitasking, at taste samtidig med at tale med kunden, hukommelse, at huske samtalsindhold løbende, koncentration, at holde fokus på samtalen. Men også om selve kommunikationen med kunden: at kunne "smile i telefonen", at kunne spørge ind til, hvad kunden har brug for, at kunne afdække muligheder for salg eller mersalg, at kunne håndtere vanskelige kunder m.m. Fælles for alle disse færdigheder er, at de, hvis de ikke besiddes kan have afgørende betydning for kvaliteten i håndteringen af kundekontakten.

Personlige kompetencer har både noget at gøre med at tage ansvar, at indgå i forandringer, at sige til og fra, at koordinere, at fungere med et vist tidspres, at formulere, forholde sig til og følge op på mål, at forholde sig til og omsætte værdier til adfærd. Det handler meget om at "kunne, ville og turde" og det handler i høj grad om holdninger. Personlige kompetencer er ikke mere per-

sonlige end at de i høj grad er kontekstafhængige - altså forskellige i forskellige situationer - og at de både kan udvikles og trænes.

De *sociale kompetencer* har at gøre med måden at fungere sammen med andre mennesker på. Det handler om at være bevidst om sin rolle i gruppen, at kunne coache og blive coachet, at kunne give og modtage feedback og at kunne rumme og håndtere konflikter.

Både "callcenterfaglige" kompetencer og sociale kompetencer handler meget om kommunikation - kommunikation med kunder, kommunikation med kollegaer og kommunikation med sin leder og/eller sine medarbejdere. Det handler om at lytte, forstå og blive forstået. Der er derfor ofte en sammenhæng mellem det, der styrker de callcenterfaglige kompetencer, og det, der styrker de sociale kompetencer.

"Jeg fandt ud af, at de "hv"-ord, som vi lærte at bruge til kollegacoaching, også virkede på kunderne." Medarbejder i evalueringsinterview

Kompetencekrav

En næste forudsætning for at klarlægge behovet for kompetenceudvikling hos medarbejderne er, at der ret præcist er opstillet hvilke krav, en medarbejder i en given jobfunktion skal leve op til. Opstilling af sådanne krav er langt fra nogen trivielt øvelse.

- Hvad er det for kompetencer der er nødvendige i forhold til kontaktcentrets forretningsstrategi? Hvad er det for kompetencer der skaber værdi for kunderne?
- Hvilke kompetencer er forudsætningen for kvalitet i serviceydelsen?

- Hvilke kompetencer kræves for at medarbejderne kan levere kundecentrets produkter?
- På hvilket niveau skal kompetencerne besiddes?
- Hvilke kompetencer gør arbejdet lettere og mere effektivt?

Som tidligere nævnt, er det af afgørende betydning, at kompetencerne bliver defineret konkret, så den enkelte medarbejder kan forstå og udvikle kompetencerne til det ønskede niveau. Kompetencecaféerne i TDC (se senere i dette kapitel) hjalp os til en erkendelse af, hvor forskellig opfattelse af den enkelte kompetence og kompetenceniveauet, der kunne være hos forskellige medarbejdere og deres ledere.

I situationer, hvor arbejdet ændres for eksempel ved ny teknologi eller nye produkter vil kravene ændres, og kompetenceprofilerne skal derfor også justeres. Ligeledes kan der ske midlertidige behov for ændring af kompetencerne. For eksempel i forbindelse med kampagner for nye specielle produkter, hvor alle medarbejderne midlertidigt skal deltage og derfor hurtigt sættes ind i det nye.

Det er ved den grundige iagttagelse og coaching af det daglige arbejde, at medarbejdere og ledere kan identificere, hvor arbejdet kan gøres lettere og hurtigere uden at sænke kvaliteten

Projektet har vist os, at mange medarbejdere er usikre på, hvorvidt de kan levere den fornødne kvalitet, når der er meget travlt og hvorledes de skal forholde sig, når der er kø på linjerne og den enkelte kunde kræver tid. Det er vigtigt med en dialog om, hvorledes forskellige kunder skal håndteres i forskellige driftssituationer uden, at der gives køb på kvalitetskravene. Det er med til at fremme bevidstheden om, hvad der kræves af den enkelte medarbejder.

Afklaring af kompetencer

Der er mange forskellige værktøjer, der kan anvendes til kompetenceafklaring. Vi giver forskellige eksempler i bokse i dette afsnit. Der er et eksempel på en meget enkel kortlægning af kompetencerne hos 120 medarbejdere. Det blev anvendt i forbindelse med sammensætning af nye team. I dette tilfælde var det medarbejdere selv og deres ledere, der udfyldte skemaet.

Afklaringen af kompetencer kan ske ud fra et ressourceperspektiv, dvs. med fokus på det, den pågældende kan/gør/er særlig god til og ud fra et mangelperspektiv, dvs. med fokus på det, den pågældende ikke kan/ikke gør eller ikke er særlig god til.

Når de eksisterende kompetencer er kortlagt og kravene er fastlagt kan udviklingsbehovet afklares.

Det er umiddelbart indlysende at identificere gabet mellem den enkelte medarbejders kompetencer og de fastlagte kompetencekrav og derved svare på spørgsmålet: Hvilke kompetencer mangler medarbejderen? Kompetenceafklaring bør også ske ud fra et ressourceperspektiv ved for eksempel at finde ud af om medarbejderen har personlige kompetencer, der gør at vedkommende hurtigt vil indfri nye faglige krav eller at vedkommende har sociale kompetencer, der kan understøtte andre medarbejders udvikling.

I projektet har både "mangel-" og "ressource-tilgangen" været brugt. På den måde har det både været muligt at afdække hvilke kompetencer, den enkelte medarbejder med fordel kan udvikle, og hvilke medarbejdere, der har nogle kompetencer, som de enten ikke bruger i deres arbejde eller som de kan hjælpe kollegerne med at udvikle.

Kompetenceafklaringen kan også ske kollektivt i gruppen. Se side 85 om kompetence-caféer.

Ved at gøre kompetenceafklaringen kollektiv – altså lade den helt eller delvis foregå i gruppen, frem for som ofte i en samtale mellem medarbejderen og dennes nærmeste leder – bliver der et større kendskab hos alle i gruppen til de kompetencer og ressourcer, gruppen rummer. Der bliver en større åbenhed om og opmærksomhed på forskellighederne i gruppen og den styrke, forskelligheden kan give, men også de hensyn, det kan være nødvendigt at tage.

Samtidig har den kollektive tilgang den fordel, at kompetencerne bliver diskuteret i form af en dialog om den enkelte kompetence i praksis ved telefonen. Det giver mulighed for at få konkrete eksempler fra hverdagen på, hvad der menes med kompetencer. Det har endvidere den fordel, at lederne bliver opmærksomme på eventuelle uoverensstemmelser mellem centrets officielle opfattelse af en kompetence og medarbejdernes faktiske udøvelse af kompetencer.

At afklare kompetencer i en åben gruppeproces er uvant for de fleste og kan umiddelbart virke lidt kunstigt – for nogle ligefrem ubehageligt og det kræver derfor en høj grad af tillid og en indfølelse og nænsom styring. Vi har samtidig observeret tilfælde, hvor det var lettere for den enkelte medarbejder at fortælle, hvad vedkommende var dårlig til frem for hvad vedkommende var god til. "Man skulle nødig tro man er noget..."

Har vi selv indblik i hvilke kompetencer vi besidder?

"De har svært ved at sætte ord på, hvad det er, de kan. Noget andet er, at det heller ikke er alle medarbejdere, der ved, hvad en kompetence er. Derfor er det godt med kompetencecaféen. Her kan man i fællesskab sidde og tale om, hvad man er god til og hvad man er mindre god til." Interview med leder ved evaluering

Kompetence-kortlægning

Som input til sammensætningen af nye teams udfyldte alle medarbejdere en side med markering af deres faglige viden, nogle personlige egenskaber og med mulighed for supplerende bemærkninger. Gruppelederne udfyldte en tilsvarende side for hver medarbejder. Ved forskelle i vurderingen havde de to en dialog og blev enige om en fælles vurdering. Denne meget enkle kompetenceafklaring blev gennemført for 120 medarbejdere i løbet af 10 dage.

Navn: _____

Gruppe: _____

Faglig viden

Marker i tabellen din vurdering af dit eget faglige niveau på de forskellige områder. En markering under **Ingen** indikerer at du har en meget begrænset viden på området, **Basis** indikerer at du har basisviden på området, mens **Udvidet** indikerer, at du har en bred kompetence på området.

Faglige områder	Ingen	Basis	Udvidet
Bankviden			
Forsikringsviden			
Realkreditviden			

Personlige egenskaber

Herunder er listet 6 personlige egenskaber, som du skal rangordne. 6-tallet indikerer, at den pågældende egenskab er den, der er mest udpræget hos dig, mens 1-tallet indikerer, at den pågældende egenskab er den, der mindst passer på dig. Alle tal mellem 1 og 6 skal anvendes og du må kun anvende hvert tal én gang.

Egenskaber	Rangorden
Kreativ Når I skal løse nye opgaver eller ændre ved gamle, er det ofte dig, der kommer med forslag. Hvis tingene går i hårdknude ser du ofte en vej ud.	
Igangsættende Det er ofte dig, der opdager opgaver, der skal løses, eller ikke bliver løst hurtigt nok, og du tager initiativ til at få gjort noget ved dem.	
Formidlende Det er ofte dig, der fortæller dine kollegaer om faglige nyheder, og du har det fint med at præsentere emner på jeres møder.	
Samarbejdende Når dine kollegaer har vanskeligt ved en opgave eller der er opstået misforståelser er det ofte dig, der forsøger at støtte eller afhjælpe i situationen.	
Koordinerende/Overblik og viden Når en opgave skal løses eller viden skal formidles er du ofte den, der står for planlægningen eller organiseringen	
Indlevende Du har en god fornemmelse for, hvordan dine kollegaer har det, og du bruger det i dit samvær med dem.	

Bemærkninger: Her kan du fortælle om dine erfaringer og egenskaber i øvrigt eller noget helt andet, som du mener har betydning for dit bidrag til dit team.

Fremtidsdage

Et projekt eller et udviklingsforløb kan afsluttes med nogle fremtidsdage hvor man spørger: Hvor er vi nu og hvor skal vi hen? Opskriften er bl. a. at gennemføre en aktivitet: "Min egen vej", hvor man via sparring med en kollega får udarbejdet en personlig handlingsplan. Kollegaen har samtidig ansvaret for at følge op på planen, der beskriver et antal kompetencer og hvordan man vil arbejde videre med dem. Program for fremtidsdag for kundeservice-medarbejdere:

Formiddag:

- Morgenkaffe og rundstykker
- Leder og underviser byder velkommen
- Lederen præsenterer "gruppens væksthush" siden sidst
- Ud at gå på tidslinjen, hvordan ser det ud/ hvordan føles det/ lyder det, når jeg tager det fulde ansvar for mit job
- Efterfølgende brainstorm på tavlen: Hvordan bliver det synligt, at jeg tager ansvar for coaching – arbejdsindsats – udvikling
- Opgave: Hvad vil jeg gerne forbedre vedrørende coaching? Metode: Individuelt, små grupper, hele gruppen, oversigt (ja, det vil vi)
- Opgave: Hvad vil jeg gerne forbedre vedrørende min arbejdsindsats? Individuelt, små grupper osv.

Eftermiddag:

- Udvikling af kundedialogen – Opgave: Hvad vil jeg gerne forbedre vedrørende min udvikling? Individuelt, små grupper osv.
- To og to udfylder medarbejderne skema om "min egen vej" (parrene er sammensat så de er til hjælp for hinanden)
- spil om ansvar som tester den enkelte forståelse på en sjov måde
- Afrunding og evaluering: Fremtiden med få ord.

Kompetenceafklaring er en fortløbende proces. Det er en god idé at afslutte et kompetenceudviklingsforløb med at sætte fokus på det, der er opnået og kigge fremad på de næste skridt, der skal tages. Det kan gøres på en fremtidsdag - se boksen.

Iværksættelsen af kompetenceudvikling – undervisning, træning og opfølgning

Den proces, der skal skabe nye kompetencer hos medarbejderen og i gruppen, er naturligvis forskellig afhængig af hvilken kompetenceudvikling, afklaringsprocessen har peget på. Der kan være processer der sigter på at udvikle:

- Medarbejdernes eksisterende faglige kompetencer
- Nye faglige kompetencer
- Medarbejdernes callcenter-kompetencer
- Den enkeltes personlige kompetencer (selvstændighed og ansvarlighed)
- Medarbejdernes sociale kompetencer, evner til samarbejde og vidensdeling

Projektet har vist, at det er vigtigt at sammen tænke hele processen fra afklaring til drift og skabe en hensigtsmæssig organisatorisk og ledelsesmæssig ramme for forløbet. Det er vigtigt at skabe sammenhæng mellem afklaringsprocessen – især hvis den foregår i gruppen – og den efterfølgende uddannelse og træning. Der må ikke være for lang tid imellem processerne og medarbejderne skal opleve fremdrift.

Undervisningsaktiviteter skal kobles tæt på træning og opfølgning. Projektet har vist, at der kan skabes et rum i den travle hverdag, hvor en bevidst kompetenceudvikling kan foregå ved hjælp af enkle værktøjer:

- Præsentation af teori, og metode for eksempel om coaching

- Målaflklaring
- Træning med kunderne ved telefonerne. Medarbejderne anvender coach-metoden parvist
- Efterfølgende opfølgning på målet og opfølgning på teori og metode.

Klippekort

Klippekort-modellen, som blev udviklet til konsulentstøtten i forbindelse med teamudviklingen i Nykredits Kundekontaktcenter, er overordentlig fleksibel både hvad tid og indhold angår. Den bygger på, at hvert team får tildelt et antal "klip", som teamet kan indløse, når de har brug for det.

Konkret har der været tale om 10 klip à 2 timers varighed, hvor en konsulent har undervist og støttet teamet i forhold til et emne eller en problemstilling, som teamet har valgt sammen med deres leder. De to timer har typisk ligget i ydertimerne på dagen (f.eks. kl. 8-10 eller kl. 15-17), hvor der normalt er mindst pres på telefonerne. Der har været den binding på valget af emner, at halvdelen af klippene har skullet handle om de værdier, som teamet på et tidligt tidspunkt har valgt som sine. De øvrige fem klip har teamet helt frit kunnet vælge. Teamets leder har medvirket i hele forløbet. Koordineringen af de enkelte teams ønsker med driften og konsulentens kalender og den konkrete tidsplanlægning er varetaget af en planlægningsmedarbejder.

For at synliggøre tilbudet og den igangværende proces, har hvert team haft et stort klippekort hængende, som de løbende har skrevet de indgåede aftaler og gennemførte processtøttesessioner på. De 10 klip var planlagt til at skulle gennemføres inden for et halvt år, men blev af driftsmæssige årsager i praksis gennemført over et helt år.

Klippekortene fulgte efter 2 halve uddannelsesdage, som blev gennemført med ca. 6 ugers mellemrum og var ens for alle team. De 2 halve dage frem for en hel, var også et resultat af driftstilpassningen – et resultat, som evalueringen viste øgede udbyttet, fordi det gjorde det muligt for teamene at arbejde med det lærte mellem undervisningstidspunkterne.

Klippekortmodellen rummer en stor fleksibilitet for virksomheden og for de enkelte team. Med en samlet tid pr. team på i alt ca. 30 timer fordelt over 14 måneder er der tale om en stor virkning for en relativ beskedne ressourceindsats. Modellen kræver – især hvis der er mange team – en del planlægning og den kræver en meget stor fleksibilitet og bred kompetence hos den eller de konsulenter, der leverer støtten.

Et forløb, hvor processtøtten gennemføres inden for et halvt år, vil sikre en større kontinuitet og sammenhæng og kan derfor anbefales.



Fremgangsmåden kan tilpasses hverdagen i kontaktcentre. For eksempel ved at der undervises to timer i starten af dagen. Medarbejderne træner det lærte midt på dagen og der følges op på mål og erfaringer i et par timer sidst på dagen sammen med underviseren. Underviseren står til rådighed i træningsperioden. Erfaringerne viser, at der ikke blot er tale om en tilpasning til centrets driftssituation, men at der også er tale om en god læringsrytme vekslende mellem teori og praksis.

Denne metode kan anvendes til både små og store kompetenceudviklingsprojekter. Det afgørende er at det gøres bevidst, således at værktøjerne vælges med omhu og målet for udviklingen bliver fastsat nøje og fulgt op på, således at den enkelte medarbejder kan følge sin egen udvikling.

Ovenfor har vi lagt vægt på, at der skal være sammenhæng og planlagt flow i kompetenceudviklingsprocessen. Men der skal også være muligheder for at inddrage ressourcer og undervisnings- og konsulentstøtte, når et team har behov for det i forbindelse med, at gruppen udvikler sit samarbejde og får tilført nye opgaver. Se boks med beskrivelse af klippekortmodellen.

Faglig uddannelse via e-learning og træning

Hvad skal man gøre, hvis ambitionen er at alle medarbejdere i et kontaktcenter skal have en faglig basis-viden på tre produktområder som fx bank, realkredit og forsikring? Der er ofte behov for nytænkning i forhold til den måde, medarbejdere tidligere er blevet oplært eller trænet. Oplæringen kan gøres mere ensartet og systematisk. Den skal samtidig kunne gennemføres så fleksibelt, at en medarbejder på uddannelse hurtigt kan komme på telefonen, hvis presset på telefonerne bliver større end forventet.

Løsningen i Nykredit blev e-learning kombineret med støtte fra en faglig træner. Til hvert af de tre produktområder blev udviklet et selvinstruerende undervisningsmodul, som en medarbejder normalt kan gennemføre på 2 uger. En faglig træner introducerer i brugen og hjælper, hvis der er spørgsmål undervejs. Undervisningsmodulet afsluttes med en elektronisk test. Efter en tilfredsstillende gennemført test træner medarbejderen på telefonen med træneren ved siden af. Omfanget af denne træning varer typisk 1 uge.

Når træneren vurderer, at medarbejderen kan gå på telefonen på egen hånd, meldes vedkommende færdig til den uddannelsesansvarlige. Den uddannelsesansvarlige melder medarbejderen færdig til supervisoren, planlægning samt den fagansvarlige. Den fagansvarlige står for en afsluttende kvalitetstest (faglig indlytning), hvorefter medarbejderen sættes op til at modtage basiskald på det nye fagområde og indgår med den nye kompetence i sit team.

For at synliggøre uddannelsesindsatsen og sætte ansigt på de medarbejdere, der har opnået nye faglige kompetencer, er der i kundekontaktcentret opsat tavler, hvor der sættes billeder op af medarbejderne efterhånden, som de gennemfører modulerne. Nye medarbejdere gennemfører i princippet alle tre uddannelsesmoduler inden for det første halve års ansættelse.

Den faglige træner er en medarbejder med udvidet kompetence på det pågældende fagområde. De i alt 6 faglige trænere (2 på hvert område) har fra starten været selv lærte i forhold til at varetage deres nye rolle, men tilbød nu et coachingkursus. De faglige trænere er - afhængigt af det aktuelle omfang af uddannelsesindsatsen på deres område - fortsat selv

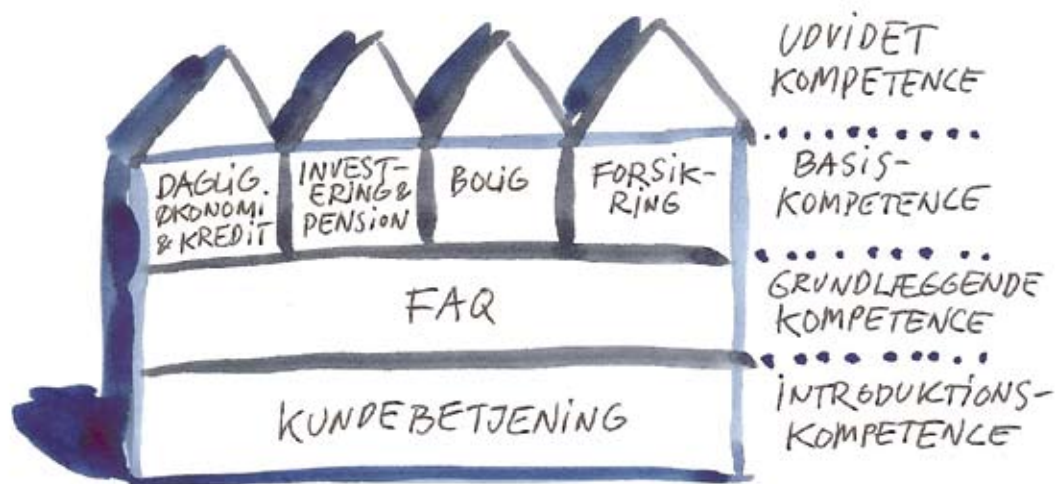
på telefonen og indgår i deres team på lige fod med de andre medlemmer af teamet.

Den fagansvarlige på hvert produktområde er ansvarlig for det faglige indhold i e-learningmodulet, som er udformet i et tæt samarbejde med koncernens uddannelsesafdeling. Det er også den fagansvarlige, som har udformet den test, som afslutter uddannelsesmodulet.

Et stort antal nye medarbejdere har sammen med en presset driftssituation betydet, at langt fra alle medarbejdere har opnået de nye basiskompetencer på den forventede tid. Der arbejdes derfor med en "light-udgave", hvor en erfa-

ren medarbejder i løbet af ganske kort tid (ned til en time) kan gennemføre et udvalgt element af basismodulet og derefter vil kunne besvare helt basale henvendelser som f.eks. saldoforespørgsler på bank. Udgangspunktet for de elementer, der indgår i denne intensiverede indsats, er FAQ (Frequently Asked Question – hyppigt stillede spørgsmål). Det er ikke planen, at light-udgaven skal erstatte den mere omfattende basisuddannelse, men blot "tage trykket af" og sætte KKC i stand til hurtigere at "fronte kunderne bedre".

Den fuldt udfoldede vision for faglig kompetenceudvikling i KKC er illustreret med et "kompetencehus".



Kompetencehuset illustrerer hvordan kompetencerne kan bygges op. FAQ betyder frequently asked questions, hyppigt stillede spørgsmål



Kapitel 8:

Udvikling og uddannelse af medarbejdere

I de tre kundekontaktcentre der indgik i projektet foregik mange forskellige former for medarbejderuddannelse og kompetenceudvikling i perioden 2003 til 2005. Der var løbende uddannelse i nye produkter og nye IT-systemer samt en løbende udvikling af medarbejdernes callcenter-kompetencer. På disse områder adskilte projektdeltagerne sig ikke fra andre kundekontaktcentre. Hvis man foretager jobudvidelser er faglig uddannelse, instruktion og træning naturligvis uomgængelig.

I projektet har vi imidlertid set kompetencer og organisation som to sider af samme mønt. En væsentlig uddannelsesindsats i projektet skete netop for at skabe grundlaget for en organisationsudvikling, der skulle øge selvstændighed, læring og systematisk vidensdeling hos den enkelte medarbejder og

i team'et. Det betød, at megen uddannelse handlede om at udvikle medarbejdernes personlige, kommunikative og sociale kompetencer så de blev bedre til at samarbejde og dele deres viden og erfaringer.

Ud fra projekterfaringerne vil vi i dette kapitel give vores bud på hvordan medarbejderne i kontaktcentre skal uddannes, så der skabes grundlaget for løbende kompetenceudvikling.

Hvordan lærer den enkelte at tage ansvar for sin egen kompetenceudvikling?

Den enkelte medarbejder skal have en faktabaseret forståelse af den rolle han eller hun spiller for værdiskabelsen af centret og der skal gøres op med autoritære ledelsesformer baseret på regelstyring og ordrer. Den enkelte medarbejder skal kunne se meningen med den ressourcestyring og planlægning der foregår i centret. Endelig skal medarbejderen se betydningen af sin egen adfærd og kommunikation i forhold til at yde kunderne god service.

Opskriften på den proces, der tager fat i disse opgaver hedder uddannelse og dialog mellem ledere og medarbejdere. "Ordet på bordet" blev en af overskrifterne i projektet på de uddannelsesaktiviteter, der udgjorde starten på den proces der ledte fra kontrol til udvikling. Se boks.

Ordet på bordet og ansvar i hverdagen

"Der har været meget stor entusiasme omkring det forløb, og det gode har været at medarbejderne turde lege med. Den første dag blev vi introduceret til museet og væksthuset – og efterfølgende har jeg oplevet, at det også dukker op i hverdagen. Det har været med til at højne vores trivsel, og medarbejderne tager selv et større ansvar nu." Interview med ledelsesrepræsentant

Hvis kulturen i et callcenter skal udvikles væk fra kontrol og regelstyring, skal der først og fremmest "gøres rent bord" med hensyn til antagelser og fordomme. I den traditionelle kultur har fordomme og antagelser kunnet overleve blandt ledere og medarbejdere i årevis, fordi man ikke talte sammen. Vi stødte ofte på antagelser og forestillinger blandt teamledere og medarbejdere, der gik mange år tilbage i centrets historie. Og vel at mærke antagelser, der aktuelt var bestemmende for den enkeltes adfærd og forventninger til andre ledere og medarbejdere.

Det første skridt væk fra kontrolkulturen handler om at gøre "rent bord" ved at bringe "ordet på bordet". Det vil sige at ledere og medarbejdere får talt om de begrundelser og forestillinger de har om hinanden. Det kan ske ved at fortælle centrets historier ud fra de forskellige udgangspunkter og finde frem til, hvilke forestillinger og værdier der ikke længere er nogen der vil holde fast i. Disse erfaringer anbringes på museum, men gode erfaringer fra historien som også kan bruges i dag og i morgen anbringes i væksthuset.

Når der er "gjort rent bord" handler den videre udvikling om at lederne – ud fra faktabaseret ledelse - kan give ny mening til det daglige arbejde og skabe en dialog baseret på gensidig respekt og forståelse.

Kollegacoaching og kompetencegrupper

En kompetencegruppe er en effektiv ramme for vidensdeling. De kompetencemæssige forudsætninger for en kompetencegruppe består i at medlemmerne af gruppen er gode til at samarbejde og dele viden. For at udvikle teams der tager ansvaret for egen kompetenceudvikling og læring i det daglige skal medarbejderne gennem et uddannelsesforløb med teamtræning og uddannelse i coaching. Sammen med en struktu-

reret kompetenceafklaring og løbende opfølgning af de opnående kompetencer er kollegacoach et værktøj til at sikre at viden hele tiden bliver fastholdt og udviklet.

Teamtræning kan for eksempel bestå i følgende undervisningsaktiviteter og diskussioner:

- Hvordan styrkes de sociale aktiviteter i gruppen?
- Hvordan samarbejder teams?
- Afklaring af team-roller
- Afklaring af gruppens faglige, sociale og personlige kompetencer
- Udvikling af gruppens vision for samarbejde og udvikling
- Hvilke tiltag skal gennemføres for at komme i retning af visionen?
- Opstilling af realistiske og målbare mål

Teamudvikling er vigtig for at gruppen kan samarbejde om fælles opgaver. I kundekontaktcentret består den vigtigste fælles opgave for teamet i håndtering af den viden gruppen modtager og udvikler og den stadige transformation af viden til kompetencer hos alle medarbejdere i gruppen.

Gruppen skal være god til at samarbejde og koordinere kompetenceudvikling og samtidig udgøre en tryk ramme for vidensdeling og kollegacoaching

Uddannelse og træning i coaching mellem medarbejdere

Der er mange forskellige kompetencer, der giver grundlaget for en effektiv vidensdeling. Kendskab til almindelig teori om kommunikationens vanskelige kunst er vigtig og ligeledes hvordan man giver god instruktion og sikrer at modtager forstår budskabet.

Ordet på bordet

”Ordet på bordet” er en opskrift på at gøre noget ved de sociale spilleregler, energi og trivsel. Opskriften er velegnet til at imødegå dårlig omgangstone, konflikt-skyhed, lav motivation og trivsel. Forretningsforståelse og kvalitetssikring er også på dagsordenen.

Formålet med ”Ordet på bordet” er at medarbejderen via indsigt danner mening og følger op med handling:

- Indsigt handler om at kende baggrunden for forretningen: Hvad måles der på? Hvilket formål har det for callcentret som forretningen?
- Mening dannes gennem ”ordet på bordet” – nemlig dialog, der skal være med til at støtte en fælles læring og vidensdeling. Det handler således om at skabe en fælles holdning til tre forhold: Teamets mål, hvordan man deler viden i teamet og endelig det gode samarbejde, herunder den sociale og professionelle omgangstone i teamet.
- Handling drejer sig om at følge op på målene og udviklingsprojekter – ved at turde tage ordet på team-møderne overfor kolleger og ledere og ved at turde tage ved lære af egne fejl og succeser. Der skal således udvikles en beslutningskompetence og – evne gennem anerkendende feedback, som også skal læres.

”Ordet på bordet” kan evt. begynde med frivillig tilmelding af teams til et prøveforløb, hvorefter programmet kan rettes – til glæde for de øvrige teams.

Programmet for et 2 1/2-dags forløb kan være:

”Ordet på bordet” – start-eftermiddag:

- Velkomst, baggrund og visionen
- Historie fra konsulenterne og kundeservice-lederne
- Teambuilding
- Test af roller i teamet – hvad kan de bruges til
- Hjemmeopgave – visualiser teamet
- Beskrivelse af de 2 kursusdage – hvad skal med til ”museet”

1. kursusdag

- Velkomst og siden sidst: plakat med roller i teamet
- Callcentrets krønike og hjemmeopgaven
- Den personlige historie og callcentrets historie – vi bygger et museum
- Tidslinier: leder/medarbejderdialog, ansvar, kontrol, drivsel/arbejdsglæde
- Hvad skal på museum og hvad skal i væksthus
- Evaluering

2. kursusdag

- Assertionstræning efter film med John Cleese
- Coaching – udnyt din coach
- Forretningsforståelse: Hvorfor måles der, hvad bruges det til
- Oplæg kundeservicelederne om mål, sociale spilleregler, gode personalemøder
- De videre forløb i projektet, kompetenceafklaring og udvikling
- Afslutning og evaluering

Evaluering er skriftlig og der bruges en 0-5 skala for vurdering af hovedpunkterne samt kommentarer om plusser og minusser.



Kollegacoaching har mange fordele

Coaching anvendes i stigende udstrækning overalt i samfundet og er også udbredt i kundekontaktcentre. Coaching findes også i mange udgaver og praktiseres meget forskelligt – lige fra almindelig træning af indlærte færdigheder til anvendelse i terapi og personlig udvikling.

Coaching fungerer bedst i relationer, der er afskærmet fra magt og kontrol. Hvad betyder det?

Coaching kræver tillid, tryghed og gensidig respekt. En leders opgave kan ofte være at coache en medarbejder med henblik på at

udvikle vedkommendes kompetencer. Det kræver klare spilleregler for coachingprocessen, som afskærmer processen mod den kontrolfunktion, som lederen også har. Men det er klart, at det altid kan være svært at undgå, at magt og kontrol påvirker og måske ødelægger processen mellem en leder og medarbejder.

Det er derfor interessant at projektet har vist at kollegacoach er et godt værktøj til kompetenceudvikling i et team, fordi relationerne mellem kollegaer i et godt team er trygge og tillidsfulde. I et godt team har medarbejderne et fælles ansvar for at støtte og hjælpe hinanden med den løbende kompetenceudvikling.

Hvorfor er coaching et godt værktøj i vidensarbejde?

- Coaching handler om dialog mellem to mennesker. Den ene coacher- det vil sige træner – den anden ved at stille spørgsmål og lytte. En coach (ham eller hende der træner) fungerer ikke som ekspert. En ekspert giver svar. En coach stiller spørgsmål.
- Coachens opgave er at motivere personens indre refleksion og få personen til selv at finde frem til løsningerne.
- Metodens styrke er at dialogen omdanner kvalifikationer og viden til kompetencer og forankrer kompetencerne i personen.
- Metoden udfordrer den person der bliver coachet til selv at finde frem til egne indre videns-ressourcer i stedet for at blive instrueret.
- Coaching er også udtryk for at ny viden ikke altid skal komme fra forskning og uddannelsesinstitutioner til eleven eller medarbejderen, men at viden og nye kompetencer kan udvikles fra vidensarbejderens daglige erfaringer og refleksion.
- Coaching styrker medarbejdernes evne til at tænke i handlingsstrategier i vidensarbejdet og udvikle nye.
- Når coachen spørger ind til en persons arbejdsmetoder bliver ubevidste metoder gjort bevidste og personen får mulighed for at styrke de gode metoder og aflære de mindre hensigtsmæssige. Coaching er en metode til at fremdrage skjult viden og gøre den operationel.

Gode råd om kollegacoach

- Det er nødvendigt at skabe tryghed og tillid mellem medarbejderne i gruppen. Man kan tage udviklingen i små skridt ved at starte med at medarbejdere "lytter med" hos hinanden. Herefter kan medlytteren langsomt begynde at spørge ind til det vedkommende ser. Denne proces kan forløbe over flere omgange, hvor tillid og tryghed langsomt bygges op.
- Der skal lægges vægt på at der stilles anerkendende spørgsmål og at der er tid til dialogen mellem de to medarbejdere.
- Der skal være klare spilleregler for kollegacoach og klare aftaler om hvornår og hvordan coachingen skal foregå. Der skal også være en systematisk opfølgning, der sikrer at de ønskede mål opnås.
- I kollegacoach har den ene kollega ansvaret for at stille spørgsmål. Den anden har ansvar for at svare åbent og være indstillet på selv at bearbejde vante antagelser. Ofte findes der løsninger i fællesskab.

Når mange medarbejdere coacher hinanden kontinuerligt så opstår der et kreativt miljø, hvor der genereres mange ideer. Der er en stadig dialog om, hvorledes arbejdet kan gøres bedre og mere effektivt. Kompetencerne bredes ud som ringe i vand. Det bliver langt lettere at implementere nye produkter og systemer, fordi den nye viden kan introduceres til et par medarbejdere i gruppen, hvorefter vidensdelingen kan gå i gang.

Når man anvender kollegacoaching er gevinsten tydelig for den der bliver coachet og får noget med sig "hjem". Men også coachen får et udbytte ved at få trænet sine spørgeteknikker. Erfaringerne viser faktisk at de samme spørgeteknikker, som udvikles i coaching mellem kolleger, kan anvendes i dialogen med kunden.

Plan for uddannelse og træning af kollegacoaching

Kollegacoaching er et værktøj som skal læres og indarbejdes i kompetencegruppen. Det er et udviklingsværktøj dels for den enkelte og dels for gruppen. Det er en forudsætning for kompetencegruppens videre udvikling. Gennemførelsen rummer følgende:

- Starter med e-learningprogram omkring kollegacoach
- Træning i gruppen – teori og praksis
- Egen træning med nye mål
- Afsæt tid til kollegacoach i hverdagen – lederen er ansvarlig for en "parringsliste", så alle får muligheden for dels at være coach og dels "føl"
- Coachingseancer planlægges naturligt ind i hverdagen
- Efter en periode med kollegacoach i gruppen, skal der være en opsamlingsdag, hvor kollegacoach finpudses
- Herefter er kollegacoach udviklingsværktøjet.

Den løbende praktisering af kollegacoaching skaber også tryghed og sikkerhed hos den enkelte medarbejder. Tidligere håndterede medarbejderne kunderne alene og kunne blot fornemme



i periferien, at andre kolleger håndterede kunderne på andre måder end den man selv benytter sig af. Med kollegacoach og løbende opfølgning på kompetenceudvikling gøres det synligt for alle, hvad der er god praksis og hvornår den enkelte kan være tilfreds med sin præstation.

E-learning

I projektet blev e-learning anvendt som en fortræffelig måde at træne coachingteknikkerne inden man gik i gang med at "træne" teknikken på sin kollega.

E-learningværktøjet kan laves i tæt samarbejde med medarbejderne. I Danske Banks kundelinie redigerede medarbejderne samtalemanuskriptet som træningen var bygget op omkring, og de indtalte også de enkelte samtaleseancer, således at de blev så naturtro så muligt. E-learningen blev bygget op omkring en lang coachingsamtale og en række spørgsmål, man kunne vælge for derefter at blive ført videre i samtalen. Ved hvert enkelt spørgsmål fik man en kort vejledning i hvad det ville føre til, hvis man valgte netop dette spørgsmål. Man fik forklaringer på både gode og mindre gode spørgeteknikker og deres konsekvenser for medarbejderen.

E-learning kan bruges til at træne en spørgeteknik, der kommer medarbejderne til gode – ikke blot under coachingen, men også under daglig kundeservice.

Teamudvikling og grupperoller

Udvikling af et team, som i fællesskab tager ansvar for nogle af de opgaver, deres leder ellers har haft ansvaret for, sker ikke fra den ene dag til den anden. Der vil med fordel kunne igangsættes en proces, hvor teamene – i takt med at lederne bliver bedre til at slippe kontrollen og medarbejderne får mod og kompetencer til at påtage sig ansvaret – får ansvar for flere og flere opgaver. Hvis ledelsesformen

og kulturen har været meget kontrollerende, hvordan kan man så forvente, at medarbejderne begynder at agere radikalt anderledes, blot fordi teamene bliver kaldt noget andet og der har været et enkelt opstartsmøde?

Udvikling af et team i en mere kollektiv ansvarlig retning, kræver en vis tryghed og gensidig tillid, fordi man investerer mere af sig selv og dermed også gør sig selv mere sårbar over for sine kollegaer og sin leder. Derfor er det vigtigt at tænke i noget socialt i forbindelse med teamudvikling, at give teamet mulighed for at lære hinanden lidt grundigere at kende, end man kommer til, når man sidder ved siden af hinanden og taler i hver sin telefon og ellers holder et møde en gang hver anden uge.

Det sociale kan være middag med aftenarrangement og overnatning, en social "event" med lege eller en "teambuildingproces" med teambuildingsøvelser. Det afgørende er, at ledelsen skaber rummet (tidsmæssigt såvel som fysisk) for at teamet kan mødes med sikkerhed for ikke at blive forstyrret af "driften". Med sin investering signalerer ledelsen, at teamet betragtes som vigtigt for virksomheden. Det er vigtigt, at alle i teamet – også lederen – er med i teamudviklingen.

Det er nødvendigt at definere eller klarlægge, hvad teamet skal have indflydelse på og hvilket ansvar, der bliver delegeret til teamet. Klarhed om og commitment til de konkrete mål og opgaver sikres bedst ved, at de fastlægges og diskuteres af medarbejderne og ledelse i fællesskab. Det er i den forbindelse afgørende, at der tages højde for "driften", dvs. at der fastlægges klare retningslinier for, hvem der kommunikerer med hvem i tilspidsede driftssituationer. Og at det på forhånd fastlægges, hvad der skal ske hvis fx besvarelsesprocenten kommer under et givet niveau.

Inden for de fastsatte rammer, er det vigtigt, at ledelsen tydeligt i sin adfærd viser, at de tror på, at medarbejderne kan og vil påtage sig de nye opgaver og at de støtter dem i at gøre det. Hvis medarbejderne bliver mødt af en gruppeleder, der med korslagte arme venter på, at det går galt, er der stor sandsynlighed for, at det faktisk går galt. Tilsvarende hvis gruppelederen efter bedste evne støtter sit team og så, når der opstår en tilspidset driftssituation, bliver presset af sin leder til at "piske folk på telefonerne", er det forfra igen og op ad bakke.

Hvad enten der er tale om et nyt team eller om en eksisterende gruppe, som skal fungere på en ny måde, er det vigtigt, at gruppen får lejlighed til at aftale de sociale leveregler eller værdier, som gruppen er enige om skal være gældende blandt medlemmerne. Jo mere konkrete eksempler på ønsket og uønsket adfærd, gruppen får på bordet, jo tydeligere vil værdierne eller levereglerne fremstå og jo lettere vil det efterfølgende være at hjælpe hinanden til at overholde dem og tage fat i, når det ikke lykkes.

For mange callcentre vil det være nyttigt med en eller anden form for konsulentstøtte og/eller uddannelse til en opstart og undervejs i processen. De nye kompetencer, medarbejderne skal bruge, skal udvikles. Det sker mest effektivt i en kombination af tilpasset undervisning, træning og opfølgning tæt på den daglige opgaveløsning.

Et særligt forhold ved teamudvikling i mange callcentre er den ofte ret store udskiftning af medarbejdere. Hvis der hver måned er udskiftning i et team, kan det betyde, at teamet bliver "sat tilbage i udvikling" og aldrig når at blive fuldt udviklet. Et velfungerende team vil dog normalt være i stand til at tage godt imod og integrere et nyt medlem. Et velfungerende team










vil også – alt andet lige – fastholde sine medlemmer længere end et mindre velfungerende.

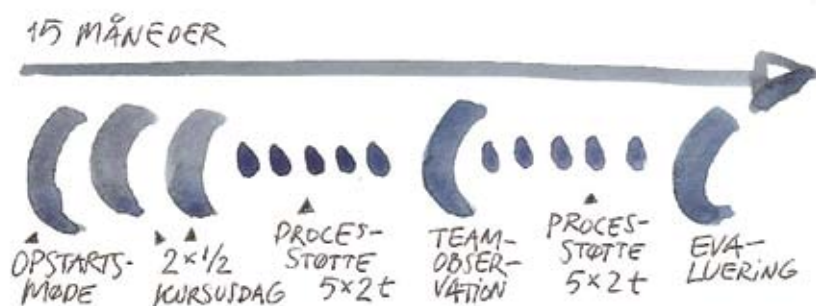
Afdækning af grupperoller

En afdækning af, hvilke roller forskellige medlemmer af gruppen er mest tilbøjelige til at påtage sig, kan være et godt sted at starte en teamudviklingsproces. Den såkaldte "Belbintest" er et værktøj, som forholdsvis enkelt afdækker personers foretrukne roller i en gruppe. Den kan give den enkelte en selvindsigt og tydeliggøre vigtigheden af forskellige roller og kompetencer i gruppen. Derved kan den danne udgangspunkt for en snak i gruppen om, hvordan gruppens personlige og sociale kompetencer bedst bringes i spil og udvikles.

Ved en hurtig stillingtagen til i alt 63 udsagn kan den enkelte medarbejder få en oversigt over sine grupperolle-egenskaber.

De 9 teamroller

Beskrivelse af rollen og bidraget til teamarbejdet	Teamrolle	Tilladelige svagheder , der kan følge med rollen
Indadvendt, begavet, kreativ og idérig. Ser vanskelige problemstillinger fra nye vinkler.	Idémænd 	Kan være svag i sin kommunikation med andre. Glemsom og ikke praktisk anlagt. Kritikfølsom
Udadvendt, entusiastisk, nysgerrig og meddelsom. Undersøger muligheder. Skaber kontakter	Kontaktskaber 	Flygtig. Taber hurtigt interessen, når den første entusiasme har lagt sig. Taler meget.
Udadvendt, moden, selvsikker og tillidsfuld. Kan prioritere. Klargør mål og frembringer beslutninger. Har øje for andres talenter.	Koordinator 	Kan have en tendens til at manipulere og være imperiebygger. Ikke nødvendigvis den mest vidende i teamet.
Udadvendt, dynamisk, højt gearet og rastløs. Udfordrer og skaber pres, finder veje uden om forhindringer.	Opstarter 	Kan have et heftigt temperament. Er utålmodig, påståelig og stædig. Tilbøjelig til at lade sig provokere.
Indadvendt, analytisk, nøgtern og objektiv. Præcis dømmekraft. Ser alle rationelle aspekter af en sag.	Analysator 	Meget kritisk og skeptisk. Meget direkte. Noget træg og ikke så inspirerende for andre.
Socialt orienteret, udadvendt og skarpt iagttagende. Sensitiv, diplomatisk og fleksibel. Lytter, opbygger, undgår gnidninger og skaber et godt klima.	Formidler 	Kan være ubeslutsom og usikker i afgørende situationer. Kan være overfølsom.
Disciplineret, indadvendt, pålidelig og loyal. Effektiv i gennemførende faser. Realistisk og praktisk.	Organisator 	Noget ufleksibel. Reagerer langsomt over for nye muligheder og er langsom i sin tilpasning.
Omhyggelig, indadvendt og samvittighedsfuld. Leder efter fejl og forglemmelser. Vedholdende og præcis.	Afslutter 	Kan have en tendens til at bekymre sig unødvendigt. Perfektionistisk og emsig. Utilbøjelig til at delegere.
Bidrager med specialviden og tekniske færdigheder. Stærk fagligt engagement og selvtillid. Meget koncentreret om sine mål og opgaver.	Specialist 	Tendens til at isolere sig og være uinteresset i andre mennesker. Vogter sit område og bidrager snævert inden for dette.



Teamtræningsforløbet i Nykredit

Teamtræningsforløb

Det her beskrevne forløb bygger på et teamtræningsforløb gennemført for nye team i Nykredits kundekontaktcenter. Forløbet kan med fordel gennemføres på 6-8 måneder frem for de 1-14 måneder, der var tilfældet i projektet. Teamobservationerne kan eventuelt udelades og erstattes af en midtvejsevaluering.

- Opstartsmøder på 1 1/2 time
 - Præcisering af kontaktaftale
 - Hvordan vil vi styre den daglige drift?
 - Hvem skal sidde hvor i teamet?
 - Introduktion til det videre uddannelsesforløb
- Den første halve kursusdag
 - Målet for de første 4 timers uddannelse er at hjælpe teamene til at udarbejde spilleregler for teamets driftsansvar.
 - Proceskonsulentstyret.
 - Små teambuildingaktiviteter, som fremmer teamets sammenhold og forståelse for værdien af at skabe klare regler for driften.
- Den anden halve kursusdag
 - Målet for de næste 4 timers uddannelse er at hjælpe teamene til at udarbejde leveregler for omgangstone og konflikt-håndtering i teamet.
 - Proceskonsulentstyret.
 - Små teambuildingøvelser, som sætter fokus på værdier, og den måde de guider vores samarbejdsrelationer.

• Processtøtten

- Målet for processtøtten er at give supervisoren og teamet en ekspertise, som de kan trække på i forbindelse med spørgsmål og uoverensstemmelser i teamet m.m.. Herudover skal processtøtten medvirke til at skabe engagement om leve- og spillereglerne i teamet.
- Halvdelen af processtøtten er såkaldt 'ad hoc'-støtte, hvor supervisoren i samarbejde med teamet aftaler, hvilke emner de ønsker at tage op med proceskonsulenten. Den anden halvdel af processtøtten tager udgangspunkt i teamets leveregler, hvor teamet fra gang til gang får stillet små opgaver, som så danner udgangspunkt for en diskussion om levereglernes betydning for trivslen i teamet.

• Teamobservationerne

- Målet med teamobservationsdagene er at sætte fokus på arbejdet og samarbejdet i teamet. Proceskonsulenten forsøger at afdække, hvordan teamet samarbejder, hvordan de arbejder med spille- og leveregler, teamets udviklingsområder og omgangstone. Teamobservationerne diskuteres til det følgende morgenmøde.

Eksempler på emner for ad hoc-støtte:

- Motivation
- Konflikt håndtering
- Faglige udfordringer
- Kollegacoaching
- Respekt for forskelligheder
- Feedback på observationer
- Fysisk placering og samarbejde

Teambuilding

Teambuilding kan fx gennemføres som internat på et døgn. I udviklingen af kompetencegrupper i Danske Banks kundelinie var teambuilding den første aktivitet, der blev gennemført efter at teamet havde "købt" ideen.

Under teambuilding skal gruppen fx nå ind til "kernen" i deres gruppe og udvikle gruppen til en kompetencegruppe. Det betyder fokus på:

- Det sociale og hyggelige i gruppen
- Samarbejdet i gruppen
- Rollerne i teamet
- Gruppens faglige, sociale og personlige kompetencer
- Opbygning af gruppens vision
- Tiltag, der iværksættes for at nå målene
- Målene skal være specifikke, målbare, acceptable, realistiske og tidsbestemte
- Binde tråden til kollegacoach

Udviklings- og karriereveje

Ansættelse i virksomheders interne kundeserviceenheder har af mange været betragtet som en karrieremæssig "blindgyde" eller "endestation" uden særlig høj status i virksomheden og blandt medarbejderne. Vi har i projektet set tydelige tendenser til en ændring i denne holdning i retning af, at den viden og kompetence, som kundeservicecentrenes medarbejdere har, kan bruges andre steder i virksomhederne. Projektets fokusering på kundeservice medarbejdernes kompetencer og kompetenceudvikling har sammen med en øget konkurrence om kvalificeret arbejdskraft medvirket til dette. Meget konkret er der blevet arbejdet med denne udvikling i et projekt i Nykredit. Se næste side.



TDC



Gennem analyse af faglige og personlige kompetencer kan der vises en række karriereveje

Projekt i Nykredits Kundekontaktcenter

Med det overordnede formål at identificere og synliggøre hvilke udviklings- og karrieremuligheder, medarbejderne i Nykredits Kundekontaktcenter (KKC) har, er der gennemført en analyse af kompetencebehov, karriereveje og uddannelsesmuligheder, som har resulteret i konkrete værktøjer til brug for medarbejdere og ledere i KKC.

Baggrunden for denne indsats var dels en konstatering af, at KKC leverer mange medarbejdere til resten af Nykreditkoncernen og dels en intern målsætning om, at en ansættelse som kundekonsulent i KKC for en kvalificeret medarbejder normalt højst vil have en varighed på 3-5 år.

Da udgangspunktet for en medarbejders udviklings- og karrierevej må være medarbejderens ønske om at forfølge en sådan, er der udarbejdet en medarbejder-web. Denne web indeholder:

- overordnet beskrivelse af karrierebegrebet
- en række afklarende spørgsmål, medarbejderne kan stille sig selv
- opstilling af de identificerede udviklings- og karriereveje
- hvilke muligheder der er for uddannelse i fritiden
- 3 succeshistorier om medarbejdere, der har taget nogle skridt på deres udviklings- og karrierevej

- nyttige links, hvor der kan læses en masse mere
- samling af nogle gode råd og en opsummering af hvor der kan hentes assistance
- en egen handlingsplan, hvor aftaler kan indgås med sig selv

På medarbejder-webben synliggøres hvilke opgaver, uddannelsesniveauer og nøglekompetencer, der er for de forskellige "karierestillinger" i og uden for KKC.

Til supervisorne er der udarbejdet et særligt Ledelsesforum, som udover "medarbejderdokumenterne" indeholder afsnit om rekruttering, kompetenceudvikling og karriere. For at synliggøre mulighederne for nye medarbejdere, ligger der til brug ved rekruttering en særlig udgave af udviklings- og karrierevejene. Til brug for lederes rådgivning og støtte af medarbejderne er der udarbejdet et redskab til at matche kompetencer og mulige udviklingsmuligheder.

Værktøjerne indgår blandt andet i de årlige medarbejderudviklingssamtaler. Herudover bruger lederne det aktivt i deres løbende dialog med medarbejderne og der afholdes jævnligt gå-hjem-møder, hvor medarbejderne kan komme og høre om deres muligheder - og blive guidet igennem brugen af afklaringsværktøjet.



Kapitel 9:

Lederudvikling

Gruppeledere og teamledere i kundekontaktcentre har ofte begrænsede ledelsesmæssige kompetencer og mangler en egentlig lederuddannelse. Gruppeledere rekrutteres blandt dygtige og ansvarlige medarbejdere. Lederens opgaver er traditionelt planlægning, kontrol og instruktion og uddannelse. Ofte er gruppelederne "på telefonerne", når der er mange opkald.

Kombinationen mellem et hårdt produktionspres og en kontrollerende lederstil betyder at medarbejderne bliver demotiverede. Tilsammen skaber disse forhold et dårligt klima mellem ledere og medarbejdere og medarbejderne bliver fastholdt i en umyndig rolle.

Hvis der skal skabes en selvstændig og ansvarlig medarbejderrolle, skal der ske ændringer i lederrollen. Det er derfor nødvendigt at starte forandringsprocessen ved at "klæde lederne på" rent kompetencemæssigt.

I dette kapitel belyser vi lederudvikling ud fra det perspektiv, der ligger til grund for denne bog: Fra udvikling til kontrol. Det betyder, at vi ser på, hvordan gruppelederne kan lede og understøtte den proces, der skaber selvstændige og ansvarlige medarbejdere og teams.

Lederuddannelse i syv moduler med teori og praksis

Udviklingen af gruppelederne var en stor udfordring i kundekontaktcentre. Der var typisk ikke

en stærk tradition for ledelsesudvikling, fordi fokus har været på drift og kontrol og her var der oven i købet tale om et brud med mange års ledelsestradition. Derfor kan programmer for udvikling af lederne ikke isoleres til kun at omhandle gruppelederne. Det er nødvendigt at inddrage gruppeledernes chefer. Der skal være en aktiv og løbende opfølgning fra chefernes side i hele uddannelsesforløbet for gruppelederne.

Af de samme grunde var lederuddannelserne også ressourcekrævende. Uddannelsen bør være indledningen til et "livslangt" individuelt udviklingsforløb for den enkelte. Lederen skal trænes i nye ledelsesværktøjer og udvikle sin egen – ofte helt anderledes – adfærd som leder.

Nedenfor opstiller vi et program for en gruppelederuddannelse. Det sker ud fra erfaringerne fra projektet, som gennemførte et meget omfattende lederudviklingsforløb der blev iværksat for at sikre den ledelsesmæssige støtte til udviklingen af kompetencegrupper. Lederudviklingen blev fra starten ikke planlagt som et samlet forløb, men udviklet ud fra erfaringerne. Her har vi samlet de forskellige elementer i et samlet forløb.

Vi regner med et ressourceforbrug på 13 kursusdage. Tre dages opfølgning, to test og gennemførelsen af et e-learning modul. Forløbet kan strække sig over et halvt til et helt år.

Modul 1 – faktabaseret ledelse

Faktabaseret ledelse er et brud med en ordrebaseret ledelsesform. Ledelse med udgangspunkt i fakta bygger på, at den enkelte leder har et godt kendskab til virksomheden og ved hvordan statistikkerne, vagtplanlægningen og flowet i kaldene hænger sammen med virksomhedens forretningsstrategi og økonomi.

Kurset opbyggede den enkeltes lederskab på fakta og ikke på følelser, antagelser eller fornemmelser. Lederen fik et overblik over kundekontaktcenterets økonomi og tidsforbrug på de enkelte aktiviteter, således et leder kunne sætte sit lederskab ind i en ressourcemæssig ramme (økonomi og tid).

Lederen lærte at tolke de daglige statistikker, således at det efterfølgende blev muligt at oversætte dem til forståeligt hverdagsprog. Han/hun lærte at sætte fakta ind i en kontakt, som den enkelte medarbejder kunne forholde sig til.

Lederen lærte værktøjer til at:

- Forstå sammenhængene mellem de daglige statistikker og økonomien
- Gennemskue hvad der skal lægges vægt på i den daglige ledelse
- Analysere de daglige statistikker
- Formidle statistikkerne for medarbejderne på en hensigtsmæssig måde

På kurset fik lederen trænet sin forståelse af, hvad fakta betyder i den daglige ledelse.

Fakta-baseret ledelse – et eksempel

Det overordnede formål med kurset var at forbedre gruppeledernes forretningsforståelse og kommunikationsform. Målene var:

- At give lederen klarhed over egne udviklingsområder inden for formidling.
- At give lederen værktøjer til klart og entydigt at kunne formidle afdelingens og teamets mål
- At skabe involvering ved sin egen indsats og engagement i udvikling
- At sikre at ledelsesteamet følger samme røde tråd, har en fælles holdning og "fodslaw"

Økonomidirektøren og afdelingschefen deltog i en væsentlig del af undervisningsforløbet sammen med deres mellemledere – for at alle parter kunne opleve hvordan de hver især fremlægger og videregiver virksomhedens mål og politikker.

Program for Faktabaseret ledelse som 2-dages forløb:

1. formiddag

- Velkomst, mål og korte præsentationer fra kundeserviceledere
- Kort evaluering og feed-back med fremhævelse af to gode kvaliteter ved oplægget og forslag til et punkt, der kan forbedres. Præsentation foregår i plenum, mens evaluering foregår individuelt.
- Erfaringsopsamling og dialog i plenum.

1. eftermiddag

- Økonomidirektøren holder oplæg om det generelle økonomiske billede.
- Deltagerne skriver noter og gengiver pointerne i oplægget
- Hjemmeopgave om fremlæggelse af eget teams resultater
- "Den varme stol", fremlæggelse af eget teams resultater i forhold til målsætning.

2. formiddag

- Præsentationsteknik og –metode.
- Hjemmeopgaven gøres færdig og der er mulighed for individuelle spørgsmål.
- Tre ledere fremlægger kort deres præsentationer.
- Evaluering foregår mht. fakta i plenum og derefter 5 min evaluering af præsentationen i enerum - fælles evaluering 5 min i plenum.

2. eftermiddag

- Fremlæggelsen gentages to gange, så alle 9 ledere prøver metoden
- Test af viden i form af Jeopardy-konkurrence
- Samlet evaluering af forløbet.

Overvej om det vil være gavnligt for forandringsprocessen og samarbejdsklima at lade medarbejderrepræsentanter deltage i forløbet.

Modul 2 – Ledelse af kompetenceafklaring og kompetenceudvikling

Udgangspunktet for dette modul er at forandringsprocessen frem mod et mere udviklende arbejde skaber behov for kompetenceudvikling og samtidigt er kompetenceudviklingen et værktøj til at skabe forandring.

Formålet med dette modul er at give gruppelederen:

- Forståelse af kompetencebegrebet og formålet med kompetenceudvikling
- Større indsigt i egne kompetencer som leder
- Indsigt i ledelse af kompetenceudvikling
- Træning af værktøjer til kompetenceafklaring som efterfølgende skal anvendes af lederen

Modul 3 – Situationsbestemt ledelse og medarbejderindsigt

Ledelse med udgangspunkt i situationen kræver, at den enkelte leder er fortrolig med sine medarbejdere og kender deres forståelse og referenceramme. Kurset handlede om at kunne lede forskellige typer af medarbejdere i forskellige situationer. Udgangspunktet var situationsbestemt ledelse, men i en mere tidssvarende model end den klassiske model for situationsbestemt ledelse. Lederen blev trænet i at analysere forskellige medarbejder- og arbejdsituationer med henblik på at kunne vælge den optimale lederadfærd.

Lederen lærte værktøjer til:

- at arbejde med situationsbestemt ledelse i en moderne version
- at analysere forskellige dagligdags arbejdsituationer
- at analysere forskellige medarbejdertyper

Det var et gennemgående perspektiv i uddannelsen, at ledelse er en bevidst handling hver dag.

Modul 4 – bliv bedre til at formidle dit budskab

Når lederen skal instruere medarbejderen kræves det, at lederen mestrer gode og præcise kommunikationsmetoder. Lederen skal kunne envejskommunikation. For eksempel, når lederen holder personalemøder eller giver en kollektiv besked til gruppen, skal han eller hun vide, hvordan budskabet bliver tolket af de forskellige medarbejdertyper. Budskabet skal udformes, så det virker på alle og skaber de ønskede handlinger.

Lederen lærte værktøjer til at:

- Planlægge sin kommunikation
- Kommunikere præcist og fyldestgørende
- Sige hvad han/hun mener
- Få feedback fra medarbejderne
- Holde fast i sit budskab
- Få engagement fra medarbejderne

Modul 5 – bliv bedre til at kommunikere i "one to one"-situationer

Den enkelte leder skal kende sine medarbejdere og skal kunne udarbejde en dækkende profil for den enkelte og den enkeltes udfordringer i hverdagen. Lederen skal tage "den svære samtale", når det er vigtigt for medarbejderens udvikling og ikke først, når problemet bliver til en vanskelig konflikt.

Kurset handlede om at kommunikere med sine medarbejdere i "one to one"-situationer for eksempel opfølgende sygdomssamtale, udviklingssamtale og den svære samtale om de tilfælde, hvor medarbejderen har udvist uensigtsmæssig adfærd i dagligdagen. Lederen lærte hvilke værktøjer, der kunne bruges til dette formål og trænede intensivt med værktøjerne. Lederen arbejdede desuden med sammenhængen mellem målinger og den enkelte medarbejders udfordringer.

Lederen lærte værktøjer til at:

- Planlægge "one to one"-samtaler
- Kommunikere præcist og fyldestgørende
- Sige hvad han/hun mener
- Holde fast i sit budskab og give det vægt

Der var masser af træning på kurset. På kurset deltog lederen for eksempel i et træningsforløb over aktuelle udfordringer i egen gruppe, hvor de øvrige gruppeledere spillede roller som medarbejdere.

Modul 6 – Bliv en bedre coach & coaching af coachen

Hvis coaching anvendes af medarbejdere og lederen selv er det naturligvis en metode, som lederen skal mestre. Lederen skal selv kunne anvende coaching, hvor det er hensigtsmæssigt for at udvikle og bevidstgøre den enkelte medarbejder om sin adfærd og sit arbejde. Hvis medarbejderne benytter kollegacoach som et led i gruppens daglige kompetenceudvikling, skal lederen kunne understøtte disse aktiviteter.

Lederen arbejdede med coachingteknik, aktiv lytning og spørgeteknik. Derudover gennemgik lederen et e-learningprogram i kollegacoaching og trænede efterfølgende teknikken.

Lederen lærte værktøjer til at:

- Forstå baggrunden for coachingteknikken. Hvorfor virker det?
- Forstå coachings teoretiske udgangspunkt – Hvor stammer teknikken fra?
- Strukturere en coachingsamtale
- Anvende bevidste spørgeteknikker
- Støtte og motivere til kollegacoach
- Udvikle medarbejdernes kollegacoach

På kurset coachede lederne hinanden med udgangspunkt i den enkelte leders aktuelle udfordringer. Underviseren og de øvrige ledere gav den enkelte leder personlige feedback.

Modul 7 (eksamensmodulet)

– Hvordan vil du bringe det du har lært ind i hverdagen?

Formålet med lederuddannelse er naturligvis at anvende det lærte i dagligdagen. Derfor fik lederne til opgave at skrive en rapport der skulle besvare følgende opgave:

- Hvilke resultater har du og din gruppe nået i 2005 og hvordan er resultaterne opnået?
- Lav en overordnet handlingsplan over hvordan du vil sikre udvikling af gruppen i 2006
- Beskriv dine medarbejdere og lav en udviklingsplan for hver enkelt medarbejder i din gruppe

Hver leder udarbejdede en rapport i et omfang på cirka 20 sider. De blev eksamineret af og fik personlige tilbagemeldinger fra underviser og chef. På afslutningsdagen blev der uddelt eksamensbeviser og uddelt præmier til de tre bedste opgaver, til den leder der havde udviklet sig mest på kurset og til den der havde bidraget mest i uddannelsesforløbet.

Integreret lederudviklingsforløb

I projektet blev der gennemført et andet lederudviklingsforløb, som varede næsten et år. På samme måde, som lederudviklingen omtalt ovenfor, var formålet at skabe det ledelsesmæssige grundlag for udviklingen af centret herunder en markant udvikling af organiseringen af arbejdet. Formålene omhandlede bedre service, bedre præstationer og udvikling af team og trivsel hos medarbejderne.

På baggrund af erfaringerne gengiver vi i det følgende nogle af de vigtige mål og aktiviteter i et sådant uddannelsesforløb.

Samspillet og snitfladerne mellem alle centrets ledere skal være afklarede. For eksempel mellem teamledere, planlæggere og centerledelse og centrets ledelse i forhold til den daglige driftsstyring. Tilsvarende skal ansvaret for den faglige instruktion og kommunikation til medarbejdere være helt klart. Uddannelsen skal styrke de fælles værdier og principper i ledergruppen, som skal sikre at lederne på alle niveauer fungerer som en helhed.

Lederne skal have afklaret og udviklet deres ledelsesmæssige kompetencer og udfordringer. Teamlederne skal være helt klare over deres eget ståsted og deres udfordringer.

Lederne skal kunne anvende værktøjerne fra situationsbestemt ledelse i forbindelse med udviklingen af medarbejdere og team.

Lederne skal basere deres ledelse og kommunikation på fakta – i stedet for ordrer. De skal forstå hvordan fakta i stedet for fornemmelser og antagelser kan bidrage til at øge medarbejdernes ansvar og engagement. Lederne skal trænes i faktabaseret ledelse. De skal forstå centrets værdikæde og de skal kunne analysere afvigelser mellem præstationer og opstillede mål både på gruppe- og medarbejderniveau og lederne skal kunne formidle resultaterne, så de er forståelige for medarbejderne.

Lederne skal kunne håndtere den svære samtale og anvende dialogen med medarbejdere "med problemet" proaktivt og ikke vente til situationen tilspides

Lederne skal anvende den anerkendende tilgang i forhold til medarbejderne og være i stand til at coache, sparre og rådgive medarbejderne.

Anerkendelse af fremskridt skal træde i stedet for påpegning af fejl. Lederne skal kunne skabe fokus på de positive resultater og kunne bruge disse resultater fremadrettet. Lederne skal kunne kommunikere succesfulde resultater, iscenesætte fejring af succeser sammen med medarbejderne og gøre processen til en motivationsfaktor.

Nyt motivationsprincip: Grib succeser

"Fra at gribe hinanden i fejl skal vi til at gribe hinanden i at gøre noget rigtigt!"

Lederne i et kundecenter er traditionelt styrede af hastende opgaver i øjeblikkets driftssituation. De nødvendige, men lidt mere langsigtede og vigtigere opgaver bliver ofte ikke løst af denne grund. Derfor skal ledergruppen have en afklaret referenceramme for, hvad man som leder på forskellige niveauer forventes at reagere på og bruge sin tid på. Kurset skal give teamlederne en forståelse af dilemmaet mellem vigtigt og hastende og træne dem i daglige prioriteringer. Ledelsen af kundekontaktcentret skal deltage i denne del af kurset.

"Når lederne fokuserer på de hastende opgaver skyldes det ofte, at de ikke er trygge ved de virkelig vigtige opgaver, der også er de opgaver, der kræver en virkelig menneskelig og personlig indsats. Lederne har en slags afhængighed af de hastende opgaver og af afkrydsningen på to-do-listen, for så kan de påvise, at de har udført noget". Konsulent i projektet

Udviklingsprogrammet, som vi har beskrevet her, var bygget op af 9 seancer af 4-6 timers varighed i Kundekontaktcentret og af en enkelt heldagsseance og et internat-modul over 2 dage. Der blev gennemført et stort antal individuelle coaching-sessioner mellem uddannelseskonsulent og leder, styret af en klippekortsordning.

Opfølgning og fremtidssikring af lederudviklingen

De omfattende lederkurser er en nødvendighed for at skabe en ny ledelses- og samarbejdskultur i kundekontaktcentre. Men udgifterne er formentlig spildte, hvis man ikke følger op med nye aktiviteter. Lederudvikling er en "livslang" proces både for lederen og for lederrollen.

Der kan følges op i den løbende dialog mellem chef og gruppeleder og i forbindelse med udviklingssamtaler. Men det kan også ske i en mere kollektiv form ved at skabe rum og tradition for vidensdeling og evaluering mellem gruppelederne. Det giver vi et eksempel på i boksen under betegnelsen "fremtidsseminar".

"Under krøniken brugte lederne deres egne erfaringer og så tilbage på ledelsesmetoderne i den tid de havde været ledere. Vi kom 20-25 år tilbage og lederne blev delt op i grupper med de enkelte ti-årsgrupper og så cirkulerede de og diskuterede ledelsesmetoderne og afgjorde, hvad de ville bringe med sig ind i fremtiden og hvad de ville sætte på museum." Kursusleder



Fremtidsseminar

Formålet var at følge op på en forudgående lederuddannelse og leder-kompetenceafklaring. Der skulle også sættes mål for den fremtidige lederudvikling.

Den første dag blev gennemført ud fra historiefortællingsmetoden, hvor den enkelte leder fortalte sin historie og vurdere de hvilke erfaringer der skulle på museum og hvilke i vækshuset.

Den anden dag blev først tilrettelagt som et fremtidsværksted og senere som en cafédebatt. Lederne prøvede at være på kompetencecafé og diskuterede deres egen fremtidige kompetenceudvikling.

Programmet kan fx være sådan:

Dag 1:

- Krøniken for jeres eget lederskab
- Benchmark som metode
- Det gode lederskab - Faktabaseret ledelse trin 2

Dag 2:

- Kompetencecafé
- Fremtidsværksted med tre faser: kritikfase, utopifase og virkeliggørelsesfase
- Hvad skal vi gøre fra nu af? – På fremtidsdagen? I fremtiden?
- First things first – Matrix for prioritering
- Hvordan prioriterer jeg som leder min egen vej

Sammenfatning om lederudvikling

Hvad skal der ske med ledelsen i et kundekontaktcenter der har en vision om at skabe organisations- og kompetenceudvikling med medarbejderne i fokus? Hvad har vi lært i projektet på dette punkt?

Vi har lært, at hele centerledelsen skal engageres fra starten, når der er tale om en så radikal forandringsproces, som vi sammenfatter i udtrykket: Fra kontrol til udvikling. Der skal ske et brud med den traditionelle ledelseskultur. Der skal startes fra grunden med en omfattende

opbygning af et sammenhængende og fælles ledelsesteam i kundekontaktcenteret.

Det er nødvendigt at inddrage hele centrets lederkreds i uddannelsen af gruppelederne i relevante faser af gruppeledernes udviklingsprogram.

Uddannelsen er starten på en intensiv og "livs-lang" lederudvikling i centret, hvor centrets ledere fungerer som en kompetencegruppe. Gruppeledernes udvikling skal støttes og der skal løbende følges op på deres resultater. Se næste side.



Gruppelederne skal lære:

- at bruge faktabaseret ledelse i stedet for ordrer og kontrol
- at formidle resultater og nye udfordringer på en forståelig måde
- ikke at overlade gruppen til sig selv – selv om målet er en eller anden grad af selvstyre
- at vurdere, hvor den enkelte medarbejder og gruppen befinder sig på vejen mod selvstændighed og ansvarlighed
- teori og praksis om ledelse og gruppeprocesser, så de kan understøtte gruppens udvikling.
- at lederen skal være tæt på den enkelte medarbejder i medgang og modgang
- at følge medarbejdernes kompetenceudvikling, vanskeligheder og præstationer i det daglige arbejde.
- at være proaktiv i sit forhold til medarbejderen og tage den vanskelige samtale før situationen spidser til
- at anvende en anerkendende tilgang i forhold til medarbejderne og være i stand til at coache, sparre og rådgive medarbejderne
- at anerkendelse af fremskridt skal træde i stedet for påpegning af fejl
- at skabe fokus på de positive resultater og kunne bruge disse resultater fremadrettet
- at iscenesætte markering og fejring af succes og fremskridt
- at dele viden i ledergruppen
- at skabe fællesskab om udvikling af kontaktcentret i ledergruppen.





DEL 4

**FORSKNING,
FORANKRING
OG RESULTATER**

Del 4

FORSKNING, FORANKRING OG RESULTATER

I denne del af bogen beskriver vi vores overvejelser om vores rolle som forskere og om de principper, vi som konsulenter har fulgt i samarbejdet med virksomhederne.

Vi fortæller om konkrete aktiviteter til styrkelse af netværksdannelsen mellem virksomhederne, der er gennemført og redegør for, hvorfor den type aktiviteter har været vigtige i projektet. Vi

fortæller også om, hvordan vi undervejs har formidlet projektets vision og resultater til interesserede i og omkring callcenter-branchen.

Til sidst redegør vi for de resultater, som henholdsvis medarbejdere, virksomheder og samfundet har opnået gennem projektet.



Kapitel 10:

Forskeren som coach

Projektet "Callcentre – udvikling af arbejdet" var både et udviklingsprojekt og et forskningsprojekt. I traditionel arbejdslivsforskning undersøger forskerne virksomhederne uden at blande sig og skriver bagefter en rapport. I dette projekt var virksomhederne ikke objekter for vores undersøgelser. Som forskere og konsulenter indgik vi i et tæt samarbejde med virksomhederne om udvikling af ny viden.

Vi kom ikke med færdige løsningsforslag og koncepter. Derimod har vi stillet spørgsmål og vi har sammen med virksomhedernes medarbejdere og ledere reflekteret over det daglige arbejde og behov og muligheder for udvikling. Der har været tale om en fælles læreproces. Den type forskning kaldes ofte "aktionsforskning". Vi vælger at betegne vores rolle som "coach" for virksomhedernes udviklingsproces.

Retning, krav og gensidig respekt

Selvom vi ikke har haft færdige koncepter eller løsninger med i tasken, har der været en retning i den udvikling og læreproces, vi har medvirket til at skabe og vi har stillet nogle krav til os selv og til virksomhederne.

At der – på den lange bane – er en positiv sammenhæng mellem kvalitet, lønsomhed og trivsel har været et udgangspunkt for os. Det har også været et grundlag for metoden – at spørge medarbejderne – og været med til at udstikke retningen for forandringerne: at gå efter at skabe bedre trivsel og mere tilfredshed blandt medarbejderne.

Et andet udgangspunkt for os har været, at ledere og medarbejdere generelt er optaget af at levere en god arbejdsindsats og løse deres opgaver bedst muligt for kunden og for virksomheden. Aktiv inddragelse af medarbejderne i forandringerne skaber engagement, involvering af medarbejderne er en forudsætning for aktiv læring og er samtidig en forberedelse til at tage ansvar. Inddragelse af medarbejderne har derfor været en del af vores arbejdsmetode og har fra starten været et krav til virksomhederne.

Vi har anerkendt de betingelser for eksistens og drift, som kundekontaktcentrene er underlagt. Effektivitetspresset har krævet en høj grad af fleksibilitet fra vores side ikke mindst i forbindelse med gennemførelse af uddannelsesaktiviteter. Det har også betydet, at planlagte aktiviteter i forskelligt omfang er blevet aflyst eller udskudt. En balancering mellem udvikling og drift har været et vilkår i hele projektet. Hvis driften vinder hver gang, bliver der ingen udvikling.

At vi kom med forsknings- og udviklingsmidler i ryggen, har været afgørende for vores autonomi – både i forhold til kravet om medarbejderinddragelse og i forhold til balancen mellem udvikling og drift. Det har været afgørende, at der var en gensidig respekt mellem os og virksomhederne.

"Det er vigtigt, at der ikke kommer en konsulent og siger: Se her, nu kigger vi på jeres virksomhed og så kommer vi med en løsning til jer! Det er der mange konsulenter, der gør." Leder ved evalueringsinterview

Det har været vigtigt for os, at projektets aktiviteter så vidt muligt blev tænkt sammen med andre projekter, initiativer og strategiske satsninger i kundekontaktcentrene eller koncernerne. Filosofien har været, at jo mere integreret projektet blev i virksomhedens normale virke, jo større levedygtighed og jo større langsigtet effekt ville det få. Denne helhedsforståelse har krævet tilpasninger i projektets aktiviteter, men har haft betydning for, at projektets aktiviteter – langt hen ad vejen – er blevet prioriteret. Det har også haft betydning for, at projektets intentioner og den igangsatte udvikling videreføres efter projektets afslutning. At det også har haft som konsekvens, at det for nogle medarbejdere har været vanskeligt at skelne mellem projekttaktiviteter og andre udviklingstiltag i virksomheden, ser vi faktisk som et tegn på, at denne strategi er lykkedes.

”Det kan være svært at adskille hvilke aktiviteter, der stammer fra projektet og hvilke, der kommer andetsteds fra.” Kommentar fra medarbejder i afsluttende spørgeskemaundersøgelse

Brugerdreven organisationsudvikling

I starten af projektet brugte vi meget tid på at sætte os ind i arbejdet i kontaktcentrene. Vi gennemførte en stor spørgeskemaundersøgelse blandt alle medarbejdere og interviewede mange medarbejdere og ledere. Vi lyttede med på telefonerne og spurgte ind til arbejdets hemmeligheder. Vi observerede, hvordan medarbejderne kommunikerede indbyrdes og hvordan samspillet var mellem ledere og medarbejdere. Alt dette var nødvendig for at vi kunne orientere os og forstå, hvad der foregik i et kundekontaktcenter. Men det vigtigste var, at vi fik en indsigt i hvilke behov for udvikling, medarbejderne oplevede, mens de var dybt involverede i arbejdet.

Når vi som udefrakommende lyttede med på samtalerne oplevede vi, at det var en kompleks proces som medarbejderne håndterede med stor ekspertise. Den måde vi indsamlede viden på gav os et nuanceret billede af medarbejdernes behov for udvikling. Fordi vi så at sige ”sad på skødet af medarbejderne” og tog udgangspunkt i deres ekspertise og erfaring, kunne vi sammen udvikle en nuanceret forståelse af arbejdet og de behov og muligheder for udvikling, der viste sig konkret.

Det var ved at basere sig på medarbejdernes viden og erfaringer samt en fælles identifikation af konkrete udviklingsbehov, at projektets ideer til organisations- og kompetenceudvikling blev skabt. Det var således en brugerdreven organisationsudvikling, der lå til grund for projektets udvikling af nye principper for organisationen af arbejdet i kundekontaktcentre.

”Det var en personlig forventning hos mig, at nu skulle vi arbejde sammen med en hel masse folk, som vidste en hel masse om det her. Og det gjorde de ikke, vi skulle selv udvikle det. Og det har været godt, at vi hele tiden selv har skullet være inde over og justere... det har været udfordrende, men også givende og inspirerende.” Leder ved evalueringsinterview

Projektgruppens principper for samarbejdet med virksomhederne:

1. Udgangspunktet er dialog.

Udvikling af dialogen mellem ledelsen og medarbejderne er omdrejningspunktet for processen. Dialogen er karakteriseret ved, at alle aktører deltager, at udgangspunktet er opgaverne og arbejds erfaringerne, at det er tilladt at være uenige samtidig med, at der søges mod enighed om mål og midler.

2. Ethvert trin i processen er unik.

Der anvendes ikke faste koncepter for processen, men der skræddersys et forløb til hvert enkelt trin i udviklingen i samarbejde mellem styregruppen og konsulenterne.

3. Det ta'r tid.

Udvikling tager tid for at slå rødder og blive levedygtig. Der afkræves derfor ikke 'quick fixes' som med et slag ændrer hele callcentret. Tværtimod vil der blive bygget på callcentrets stærke sider og på, at der skal ske en forbedring og udvikling af de svage sider i forhold til de mål, der er opstillet for projektet.

4. Callcentrets opgave er i centrum

Det er afgørende for at udvikle en meningsfuld proces for callcentre, at det er opgaverne, der er i centrum, således at der sker en bæredygtig udvikling af arbejdspladsen som en hel organisation.

5. Callcentret har ejerskabet.

Det er callcentrets ledelse og medarbejdere, der ejer projektet, som skal føre til en udvikling af arbejdspladsen. Det betyder, at ansvaret for at træffe beslutninger ligger i styregruppen. Konsulenterne har et medansvar for at fastholde, at de beslutninger, der træffes, føres ud i livet.

6. Den vigtigste læring sker i dagligdagen.

En del af udviklingen handler om uddannelse og kurser. Det er dog vigtigt at fastholde, at det er i den daglige arbejdsdag, det er muligt at erfare, lære og udvikle sig. Der skal skabes et rum, hvor man tænker over erfaringerne og tager stilling til, hvordan det nye skal anvendes i praksis.



Kapitel 11:

Forankring, forpligtelse og formidling

Det var fra projektets start intentionen at skabe en opmærksomhed om projektet og en forventning om resultaterne udadtil – i organisationer og offentlighed. En opmærksomhed og forventning, som samtidig ville virke forpligtende indadtil – i projektgruppen og i virksomhederne. Det var på forhånd givet, at de konkrete projekter i de fire kundekontaktcentre ville forme sig forskelligt. Alligevel skulle der være en tidsmæssig sammenhæng og fremdrift i projektet for at sikre den nødvendige synergi og sammenhæng i det samlede projekt.

Derfor blev der i starten af projektet afholdt flere arrangementer med deltagelse på tværs af virksomhederne og der blev etableret og forsøgt etableret forskellige former for netværk mellem ledere og medarbejdere på virksomhederne. Der blev både i starten og senere i projektet afholdt konferencer for interesserede i og omkring callcenter-branchen.

I dette kapitel bliver de vigtigste af disse arrangementer og initiativer kort beskrevet.

Søsætningskonference

I marts 2003 blev projektet "skudt i gang" med en åbningskonference, der blev lanceret som "Søsætningskonferencen". Her blev skibet sat i søen og de fire deltagende virksomheder præsenterede sig selv og de visioner de havde for deres callcentres deltagelse i projektet. Projektledelsen præsenterede projektets vision og målsætning.

Deltagerne på konferencen var ud over de medvirkende virksomheders styregrupper og projektets følgegruppe også repræsentanter fra interesseorganisationer, pressen og de offentlige myndigheder.

Søsætningskonferencen gav et indblik i de mange forskellige aktiviteter, projektet stod over



Tidslinien med projektaktiviteterne

for at skulle igangsætte, og samtidig gav den et indtryk af fire virksomheder som var meget forventningsfulde og engagerede. Virksomhederne havde hver sin stand, hvor der blev uddelt informationshæfter, brochurer, vist video og Power-Point shows m.m.

Efter søsætningskonferencen var der en del omtale af projektet i forskellige fagblade. En omtale, som både udbredte kendskabet til projektet og var med til at forpligte forskere og virksomheder på målet.

Projektledere og ambassadører

Som en af de første aktiviteter i projektet blev der igangsat en projektlederuddannelse rettet mod de medarbejdere i de fire virksomheder, der var udpeget som interne projektledere. Projektlederuddannelsen skulle give de udvalgte personer – typisk gruppeledere – den fornødne projektlederkompetence til at udarbejde de konkrete projektbeskrivelser og forestå projektplanlægningen i projektperioden. Uddannelsen blev gennemført som fem internatmoduler i løbet af projektets første år. Deltagerne fik efter godkendelse af en afsluttende opgave diplom på gennemført uddannelse.

Projektlederne havde specielt i projektets start en vigtig funktion både i det daglige projektarbejde på virksomhedsniveau og i forhold til de huskonsulenter, der var tilknyttet virksomhederne. Projektlederuddannelsen skabte grundlag for et netværk og en sparring mellem virksomhederne.

Det var forskelligt, hvilken rolle de projektledere, der deltog i uddannelsen, efterfølgende har haft i projektaktiviteterne i den enkelte virksomhed. Den egentlige projektlederfunktion blev efter at projektet bevægede sig ud over "pilot-fasen" reelt varetaget af ledere placeret

tæt på cheferne i de medvirkende kundekontaktcentre.

Ambassadørkonference og ambassadørkorps

Som en del af projektet blev der etableret en ambassadørfunktion i de fire virksomheder. En række medarbejdere blev udpeget som ambassadører i projektet. Rollen indebar, at de skulle være projektets talerør i forhold til deres kolleger og kollegernes talerør i forhold til projektet.

I marts 2003 blev der afholdt et 2-dags seminar med det formål at uddanne og motivere ambas-

Følgegruppe

En følgegruppe bestående af repræsentanter fra organisationer og myndigheder i og omkring call-centerbranchen fulgte projektet fra starten. Følgegruppen havde en vigtig opgave med at formidle erfaringer og resultater til branchen og med at bringe input og synspunkter fra branchen ind i projektet. Repræsentanter fra følgegruppen har undervejs taget initiativ til og på anden måde bidraget til at konkrete ideer og løsninger er blevet udviklet eller videreudviklet.

Følgegruppen har bestået af repræsentanter for:

- Finansforbundet
- Finanssektorens Arbejdsgivere
- Dansk Metal (Telekommunikationsforbundet)
- Finansrådet
- HK Sydjylland
- HAKL (Uddannelsesudvalget for Handel, Administration, Kontor og Ledelse)
- Kommunernes Landsforening
- Næstved Kommune
- Dansk Industri
- Ledernes Hovedorganisation
- Dansk Handel og Service
- Arbejdstilsynet
- Arbejdsmarkedsstyrelsen



Konference for ambassadørerne

sadørerne. På seminaret præsenterede cheferne for de medvirkende callcentre deres intention med at deltage i projektet i en paneldiskussion. Ambassadørerne og projektlederne fra de respektive virksomheder fik efterfølgende lejlighed til at diskutere disse forventninger med cheferne.

Seminaret skulle give ambassadørerne mulighed for at sætte sig ind i projektet og diskutere de grundlæggende idéer og antagelser, samtidig med at der var mulighed for at etablere dialog på tværs af de fire virksomheder og forberede og planlægge ambassadørrollen. Projektlederne havde en vigtig rolle som inspiratorer og procesledere.

Et vigtigt resultat af ambassadørkonferencen var den vision for "det gode call center", som efterfølgende blev et pejlemærke i projektet. Det var også på ambassadørkonferencen, at begrebet "drivsel" blev opfundet.

Udfordringerne ved ambassadørfunktionen var præciseringen af rollen og timingen. Intentionen var at få ambassadørerne på banen på et meget tidligt tidspunkt inden alle beslutninger var truffet. Det tidlige tidspunkt gjorde imidlertid, at det var vanskeligt at beskrive rollen og de forventede aktiviteter særlig konkret og et budskab om at være "engageret tålmodig" var

simpelthen svært at forholde sig til for ambassadørerne. De ville bruges, men var usikre på til hvad.

Det var meget forskelligt, hvordan ambassadørerne efterfølgende blev brugt i virksomhederne. Fra at de nærmest blev et symbol på medarbejderinddragelse og blev en meget aktiv medspiller i projektets videre forløb til at de i praksis ikke havde nogen funktion. I den virksomhed, hvor ambassadørerne har haft den mest aktive rolle, udarbejdede ambassadørerne selv en "stillingsbeskrivelse", som nye ambassadører blev valgt ud fra.

Arrangementet for ambassadørerne i projektets start blev fulgt op med en endagskonference i november 2004. Her præsenterede ambassadørerne fra de forskellige virksomheder de aktiviteter, der havde været i deres callcenter siden projektet startede og de udfordringer, de aktuelt stod overfor. Alle havde en oplevelse af at være kommet tættere på visionen om det gode callcenter. I en af virksomhederne betød konferencen en midlertidig "revitalisering" af ambassadørrollen.



Ambassadørerne får nyt liv

Ledere og medarbejdere mødes og uddannes

De chefer fra de fire virksomheder, der deltog på ambassadørkonferencen i marts 2003, fik på konferencen startet en dialog med hinanden, som både de og projektledelsen kunne se en interesse i at fortsætte. Dialogen udviklede sig til et fælles ledelsesforum – Ledertræf – som igennem hele projektet har afholdt en række møder med erfaringsudveksling, fælles inspiration og forventningsafstemning i højsædet. Der blev under projektlederens ledelse skabt en høj grad af fortrolighed og tillid i dette forum, som cheferne i alle virksomheder har fremhævet som betydningsfuldt.

Dette ledelsesforum var ikke umiddelbart tænkt ind i det oprindelige projektdesign, men det viste sig at få en vigtig funktion i projektet. Ledertræf blev forummet for den positive konkurrence mellem virksomhederne, som det var et af formålene med de tværgående aktiviteter i starten at skabe.

Fælles leder- og medarbejderuddannelse

Der blev i efteråret 2003 gennemført nogle fælles kursusmoduler for henholdsvis gruppeledere og medarbejdere i de medvirkende callcentre. Kurserne var både et forsøg på at skabe et netværk mellem virksomhederne i lighed med det, der var blevet skabt på chefniveau og et forsøg på at sætte lidt skub i uddannelsesaktiviteterne, som på det tidspunkt gik lidt trægt i alle virksomhederne.

Der var en rimelig stor tilfredshed med de enkelte moduler og de deltagende ledere og medarbejdere var glade for at møde hinanden på tværs af virksomheder. Det konkrete udbytte i forhold til udviklingen i de forskellige virksomheder var begrænset. Både fordi virksomhederne på det tidspunkt var forskellige steder i deres

udviklingsproces og fordi projekterne havde et forskelligt indhold. De kontakter, der på kurserne blev skabt på tværs af virksomhederne, kom aldrig til at fungere som netværk.

Konferencer og formidling

Der blev i løbet af projektet afholdt flere konferencer, hvor projektets vision og foreløbige resultater blev formidlet til interesserede virksomheder og organisationer.

En 2-dages konference afholdt i november 2003 under titlen: **Udvikling af arbejdet i callcentre – best practice** blev en stor succes med over hundrede deltagere. Konferencen havde – udover fra projektet – indlæg fra England, Norge, og Tyskland. Konferencens overordnede formål var at sætte fokus på, hvordan man ved hjælp af kompetence- og organisationsudvikling kan skabe et callcenter, hvor motivation, effektivitet, kvalitet og arbejdsglæde går hånd i hånd. Et væsentligt formål var at give deltagerne lejlighed til at diskutere egne erfaringer, hvilket foregik efter en metode kaldet "Open space", hvor deltagerne selv sætter dagsordenen og tager ansvaret for at få det med hjem, de kommer for.



Projektlederen samler op efter open space-programmet

I september 2004 blev der afholdt en halv dags **uddannelseskonference** med over 160 tilmeldte og 60 virksomheder og organisationer repræsenteret. Et indledende oplæg om uddannelses- og kompetenceudvikling i callcentre set i internationalt perspektiv blev efterfulgt af en række eksempler på konkrete uddannelsesinitiativer rettet mod og afprøvet i call centre. På en afsluttende "markedsplads" stod projektvirksomhederne til rådighed for dialog med konference-deltagerne. Også denne konference var der stor tilfredshed med og projektet blev opfordret til at afholde flere af den type arrangementer.

En planlagt éndags konference rettet specielt mod offentlige callcentre i april 2005 måtte aflyses på grund af for få deltagere.

En afsluttende konference med samme titel som denne håndbog **"Drivsel – drift og trivsel i callcentre"** afholdes i marts 2006.

Ud over de konferencer projektet selv har stået for, har projektets forskere, konsulenter og virksomheder medvirket med oplæg på en række konferencer for virksomheder og organisationer i branchen. Interessen for at høre om projektets erfaringer og resultater fortsætter efter projektets afslutning.

Projektets resultater formidles i rapporten "Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det", som indeholder en grundig analyse af de gennemførte spørgeskemaundersøgelser og i DVD-filmen "Callcenter i bevægelse", som bygger på erfaringerne fra Nykredits kundedokumentcenter.



Hjemmeside

Der blev etableret en hjemmeside i forbindelse med projektet. Her er der løbende blevet formidlet viden om projektets aktiviteter, fx omtale af aktiviteter og links til forskellige artikler og rapporter - både projektets egne og andre relevante. En intention om, at hjemmesiden også skulle fungere som et lukket forum for intern kommunikation i projektet, blev aldrig det store nummer. Hjemmesiden fortsætter efter projektets afslutning, læs mere på www.callcentre.dk

Kapitel 12:

Udvikling og resultater

Når så stort et projekt gennemføres med offentlig støtte er det naturligvis vigtigt at vurdere, hvad der er kommet ud af det. Da formålet med projektet har været at skabe positiv forandring for medarbejderne, virksomhederne og samfundet, er det de tre niveauer, vi vurderer resultaterne på.

Vurderingen af resultatet for medarbejderne bygger primært på to spørgeskemaundersøgelser blandt alle medarbejdere. Den ene undersøgelse blev gennemført i projektets start før der blev igangsat nogle ændringer i virksomhederne og den anden to et halvt år senere efter at ændringerne var gennemført. I den første undersøgelse deltog knap 800 medarbejdere, i den anden knap 650. Svarprocenten var i begge undersøgelser omkring 80%. En deltaljeret gennemgang af undersøgelsens spørgsmål og resultater findes i rapporten: "Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det".

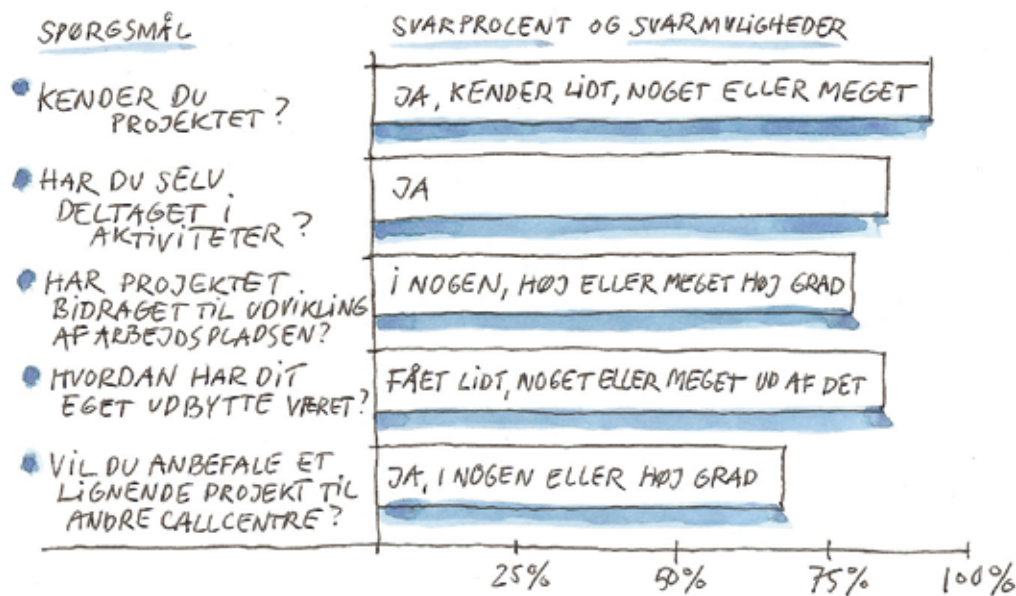
Vurderingen af resultatet for virksomhederne bygger dels på virksomhedernes egne data for kvalitet og effektivitet og dels på udsagn fra virksomhedernes ledere. Vurderingen af resultatet for samfundet bygger på de erfaringer, der er opnået, de modeller og metoder, der er udviklet og den interesse, der fra branchens side har været for projektet.

Når man vurderer resultatet af et udviklingsprojekt, som strækker sig over flere år og sker sideløbende med mange andre forandringer i virksomhederne og deres omgivelser, vil det være vanskeligt helt nøjagtigt at sige, hvad der er projektets fortjeneste (eller ansvar) og hvad der skal eller kan tilskrives andre forhold.

Resultater for medarbejderne

De resultater, som beskrives her, omfatter medarbejdere i alle tre virksomheder. Resultaterne dækker over forskelle – i nogle tilfælde modsatte tendenser – i virksomhederne. Forskelle som afspejler virksomhedernes forskellige forudsætninger og fokus i projektet. For de mere virksomhedsnære resultater henvises til beskrivelserne i del 2 og for forskelle mellem virksomhederne henvises til rapporten "Udvikling af arbejdet i callcentre – sådan gik det".





Projektet har gjort en forskel

Den afsluttende spørgeskemaundersøgelse viser, at medarbejderne generelt kender projektet, at langt de fleste har deltaget i aktiviteter i projektet, at de fleste vurderer at projektet har bidraget til at udvikle deres arbejdsplads, at de fleste har haft et personligt udbytte af projektet og at flertallet vil anbefale andre call centre at udvikle deres arbejdsplads på tilsvarende måder.

Størst gevinst af projektet oplever medarbejderne, at de har haft i forhold til deres gruppe eller team, hvor vidensdelingen, organiseringen og det sociale fællesskab er blevet bedre. Mange fremhæver det personlige udbytte, forbedrede kollegiale forhold og en del en bedre overholdelse af mål som gevinster.

En spørgeskemaundersøgelse blandt gruppeliderne viser, at de har et større kendskab til projektet, at de vurderer såvel arbejdspladsens som

deres eget udbytte af projektet større end medarbejderne og at de i højere grad end medarbejderne vil anbefale projektet til andre. Gruppeliderne vurderer også medarbejdernes udbytte som værende større end medarbejderne selv gør.

Positiv udvikling

En sammenligning af medarbejdernes svar på de samme spørgsmål før og efter gennemførelsen af organisations- og kompetenceudviklingen i projektet viser, at medarbejderne på en række punkter har oplevet en positiv udvikling.

Medarbejderne har fået større muligheder for at udvikle sig i deres arbejde og understøttes i højere grad af deres leder til at gøre det. De oplever, at der er flere positive udfordringer i arbejdet og de opmuntres i højere grad til at komme med idéer til forbedringer. Medarbejderne oplever i højere grad, at deres arbejde bli-

ver værdsat af nærmeste leder og af kollegaer andre steder i virksomheden.

Medarbejderne har fået mere indflydelse på arbejdsmængden og på planlægningen af deres arbejde og kan i højere grad påvirke beslutninger, der er vigtige for arbejdet. Medarbejdernes indflydelse er stadig lav sammenlignet med mange andre medarbejdergrupper.

Medarbejderne er lidt mere tilfredse med deres egen service over for kunderne og oplever i mindre grad konflikt mellem det forventede antal kundekontakter og den forventede service.

Medarbejderne bliver stort set alle målt på deres samtaler (antal, samtalelængde, log-in tid m.v.). Medarbejdernes oplevelse af disse målinger er blevet mere positiv. Flere oplever målingerne som et middel til at arbejde effektivt og til at synliggøre deres arbejdspræstation, færre bliver stressede, nervøse, irriterede eller vrede over dem og markant færre oplever målingerne som overvågning og kontrol.

Langt de fleste medarbejdere har indimellem en leder, coach eller supervisor på medlyt. Oplevelsen af dette er også blevet mere positiv. Flere mener, at medlyt er en god måde at udvikle kundesamtalerne på, og færre føler sig overvågede og kontrollerede eller bliver stressede, nervøse, irriterede eller vrede over medlyt.

Medlytning fra kollegaer (kollegacoach) er blevet mere udbredt, både som del af oplæringen, som støtte til kolleger og som systematisk coaching – det sidste er dog stadig ikke ret udbredt. Medarbejderne vurderer denne form for medlyt langt mere positivt – og mindre negativt – end medlyt fra en leder.

Medarbejderne arbejder alle i en gruppe eller et team. Medarbejderne oplever, at teamet har

fået ansvar for flere opgaver: oplæring af nye, stillingtagen til efteruddannelse og kompetenceudvikling, fordeling af arbejdet mellem gruppens medlemmer, opfølgning på fastsatte mål og fastsættelse af egne kvalitetsmål. Medarbejderne er blevet – endnu – glattere for at være i deres team og oplever, at de i teamene i højere grad er gode til at tage hensyn, fordele opgaverne og lære af hinanden.

Medarbejderne er lidt mere tilfredse med deres job og de fleste vil stadig gerne fortsætte med deres nuværende arbejdsopgaver i samme virksomhed. Flere vil – uden at tøve – anbefale jobbet til andre. Det medarbejderne sætter mest pris på jobbet, er – stadig – kontakten med kollegaerne, arbejdstiden og kundekontakten, selvom færre sætter pris på kundekontakten i dag. Indflydelsesmulighederne, arbejdstempoet og udviklingsmulighederne er – fortsat – det, som medarbejderne synes mindst om i deres job, selvom færre synes dette i dag.

Medarbejderne oplever arbejdet som mindre fysisk og psykisk belastende og er lidt mindre syge, mens der ikke er forskel på, hvor stressede medarbejderne føler sig.

Den – helt overvejende – positive udvikling i resultaterne vurderet ud fra medarbejdernes besvarelser sættes i relief af, at to af virksomhederne i projektperioden har været gennem henholdsvis nedlæggelse og flytning af arbejdspladser og den ene igennem flere fyringsrunder.

Resultater for virksomhederne

Virksomhederne har i forskelligt omfang fået ændret organiseringen af arbejdet i en retning, så der ligger mere kompetence og ansvar i de grupper eller team, som alle steder udgør en vigtig basisenhed. Lederne har fået en uddannelse, som gør det muligt for dem at understøtte denne udvikling, og som sætter dem bedre

i stand til at formidle virksomhedens mål og resultater til medarbejderne. Virksomhedernes chefer har opnået en erkendelse af deres egen vigtige andel i, at en sådan organisationsudvikling lykkes.

Der er forskel på, hvor store og hvilke konkrete resultater, virksomhederne har opnået. Forskelle som både afspejler deres historie og medarbejdersammensætning og de forandringer, der er gennemført eller sat i gang i projektet. Der er på ledelsesniveau i alle tre virksomheder stor tilfredshed med projektet og den udvikling, det har sat i gang og de resultater, det har skabt i callcentret.



Der er effekt på bundlinien

"I starten rekrutterede vi efter folk med lang bankerfaring. Men i dag kan vi rekruttere folk, som kan en hel masse andet med kunder, men mangler bankviden. Det er her, vi også kan bruge det her koncept. Hvis du havde spurgt os for nogle år siden, havde vi ikke kunnet svare, at vi bare ansætter folk uden bankerfaring. I dag kan vi bedre løse det og er bedre rustet." Direktør ved evalueringsinterview

"Min direktør er meget begejstret for resultaterne. Medarbejderne har måske knapt nok registreret alle forandringerne – da det er kommet løbende. Produktiviteten er højere og fraværet lavere." Kundecenterchef ved evalueringsinterview

"Det har været hver en cent værd – det har været rigtig godt." Direktør ved afsluttende styregruppemøde

"De forretningsmæssige resultater er kort fortalt: Kundetilgængeligheden + 15%, gennemførte salg +12%, salgsleads til resten af organisationen + 40%, kundetilfredshed + 7%, besvarelsesprocent nu 80% inden for 25 sekunder mod 70% inden for 30 sekunder i 2003." Kundecenterchef ved afslutning af projektet

Medarbejdere er ifølge vores undersøgelse mere tilfredse med deres arbejde og oplever arbejdet mindre belastende. Virksomhedernes egne målinger af medarbejdertilfredsheden bekræfter i forskelligt omfang dette resultat.

Sygefraværet har udviklet sig forskelligt i de tre virksomheder: én har haft et markant fald i sygefraværet, i en anden har sygefraværet været stigende, mens det i den tredje har været stort set uændret.

Ved projektets slutning er medarbejderne generelt mere engagerede og motiverede, de er mere tilfredse med deres egen og virksomhedens servicekvalitet, de oplever at have fået større muligheder for at udvikle sig og de har en mere positiv oplevelse af at blive coachet via medlyt.

Medarbejdernes og ledernes oplevelse af en forbedret servicekvalitet underbygges af kundetilfredshedsmålinger i de virksomheder, hvor sådanne gennemføres specifikt i forhold til callcentrets kundebetjening. Ingen steder har udviklingen resulteret i et fald i den målte kundetilfredshed.

Den større tilfredshed er opnået samtidig med at produktiviteten er fastholdt eller forbedret.

Der er i alle tre virksomheder sat en udvikling i gang, som videreføres og udbygges efter projektets afslutning. Metoder og koncepter udviklet i projektet er i flere tilfælde blevet udbredt til andre dele af virksomheden, hvilket har været med til at løfte status for callcenter-enheden i andre dele af virksomheden.

Personaleomsætningen er ikke faldet, men en stor del af de medarbejdere, der er holdt op i callcentrene er fortsat andre steder i virksomheden. Callcentret som en rekrutteringsvej ind

i resten af virksomheden er et tema, som i projektperioden i stigende grad har fået virksomhedernes opmærksomhed. I en tid, hvor der i mange virksomheder er en stigende bekymring for, hvordan det fremtidigt vil være muligt at rekruttere kvalificerede medarbejdere, er dette et ikke uvæsentligt perspektiv.

De nye medarbejdere, som er blevet ansat i projektperioden er generelt mere tilfredse end de medarbejdere, som er holdt op, hvilket tyder på, at virksomhederne er blevet bedre til at rekruttere medarbejdere og afstemme virksomhedernes og medarbejdernes forventninger til jobbet.

Resultater for samfundet

At dømme efter den interesse, der fra projektets start har været vist for projektet fra andre callcentre og fra organisationer i branchen, er der i projektet taget fat på nogle forhold ved arbejdet i callcentre, som der har været et stort behov for at få konstruktive bud på at forbedre.

Sådanne bud er i projektet udviklet i tæt samarbejde mellem forskere, konsulenter, undervisere og virksomheder.

Der er udviklet forskellige koncepter for organisering af callcenterarbejdet, som kan ses som forskellige grader af forandring i forhold til den traditionelle organisering i callcentre. Styrken ved koncepterne er, at de bygger på erfaringer, som har vist sig funktionsdygtige i fungerende callcentres konkrete virkelighed.

Parallelt med udviklingen af de nye koncepter for organisering af arbejdet i callcentre, er der udviklet metoder og værktøjer til at udvikle kompetencerne hos ledere og medarbejdere. Styrken ved disse metoder og værktøjer er, at de er tilpasset callcentrenes driftsfokus og behov for fleksibilitet i forhold til kundehenvendelser.

Der er udviklet modeller for at gennemføre uddannelse i callcentre, som både kan bruges af virksomheder med egne ressourcer hertil og af skoler og andre uddannelsesinstitutioner, som uddanner eller underviser callcentermedarbejdere.

Kompetenceudvikling er et nødvendigt middel til at gennemføre en ændret organisering og få den til at fungere i praksis. Kompetenceudvikling er også et selvstændigt mål, fordi netop manglende udviklingsmuligheder for mange medarbejdere i callcentre er en faktor, der opleves utilfredsstillende.

I projektet er der identificeret, hvilke typer af kompetencer, medarbejdere og ledere i callcentre har brug for eller med fordel kan have, for at skabe gode arbejdspladser og større tilfredshed.

Projektet har givet en øget indsigt i, hvordan callcentre kan udfylde deres plads på et moderne arbejdsmarked, herunder hvordan interne callcenter-enheder kan indgå i koncernens samlede rekrutteringsstrategi. Når callcentret ses som en karrierevej eller et "springbræt" ind i virksomheden frem for som "endestation" eller "blindgyde" øges prestigen af callcenterarbejdet og anerkendelsen af værdien af det arbejde, der udføres. En anerkendelse, som er med til at øge selvværdet hos medarbejdere og ledere i callcentret.

Pris og nyttiggørelse

Den samlede pris for at opnå disse resultater har været ca. 20.000 kr. pr. ansat betalt af EU's socialfond og et tilsvarende beløb afholdt af virksomhederne i form af arbejdstid og kontant medfinansiering. Beregningen er baseret på 600 ansatte, hvilket er i underkanten af hvor mange, der rent faktisk har været med i projektet.

Projektets resultater er opnået i interne callcentre med altovervejende indgående kundekontakter. De udviklede koncepter og værktøjer er derfor umiddelbart lettest at anvende i denne type callcentre, som – målt i antallet af medarbejdere – udgør langt den største del af "callcenterbranchen" i Danmark. Det er vores vurdering, at projektets resultater – eventuelt med nogle tilpasninger – også kan finde anvendelse i andre dele af branchen.

Resultaterne kan også – med "kunder" erstattet af "brugere" eller "borgere" – anvendes i statslige og kommunale borgerservicecentre, hvor disse allerede er etableret som callcentre eller fremtidigt kan forventes at blive organiserede i callcenterlignende enheder.

Projektets erfaringer og resultater har løbende været fulgt og diskuteret af relevante organisationer og myndigheder i og omkring callcenterbranchen. Flere af disse parter har i projektperioden taget initiativ til nye projekter og aktiviteter med det formål at nyttiggøre, videreudvikle eller udbrede erkendelser og resultater, som er skabt i projektet.

Hovedkonklusion:

Projektet viser, at det er muligt at ændre arbejdet i callcentre, så det bliver mere tilfredsstillende for medarbejderne og kunderne uden at det går ud over virksomhedens forretningsmæssige resultater. Projektet viser også, at dette kun kan lade sig gøre, hvis ledelsen reelt vil denne ændring og tør satse på den. Ved aktivt at inddrage gruppeledere og medarbejdere i at udforme målet og planlægge vejen, skabes det engagement, som er afgørende for, at det lykkes.



Stadig flere danskere arbejder i callcentre med telefonisk kundeservice. Det er arbejdspladser, der er ved at blive et af videnssamfundets vigtigste værktøjer til at yde service til kunder og borgere.

Et treårigt projekt om arbejdet i callcentre er netop afsluttet. Projektet har gennemført udvikling af arbejdet, organisationen og kompetencerne i tre store danske virksomheder. Det er Nykredit, Danske Bank og TDC, som har deres egne callcentre. 700 medarbejdere og ledere har deltaget i udvikling, uddannelse og forandring.

Der er tale om et af de største forsknings- og udviklingsprojekter, hvor medarbejdere, ledere, konsulenter og forskere er gået sammen for at skabe et positivt udviklingsperspektiv for det specielle arbejde i callcentre. Projektet er støttet af Den europæiske Socialfond og udført af forskere og konsulenter fra Danmarks Tekniske Universitet, TeamArbejdsliv og Handelsskolen Sjælland Syd.

I denne bog kan du læse om de mange resultater, som kan bruges af andre callcentre, både i Danmark og internationalt.

Det drejer sig om

- hvordan man kan organisere arbejdet, så det fx giver både kompetenceudvikling og bedre kundeservice
- hvordan medarbejderne skal uddannes for at udvikle arbejdet, fx ved at de bruger hinandens viden
- hvordan ledere og chefer uddannes for at understøtte medarbejdernes udvikling, fx ved at lære om at lære
- hvordan forandringsprocessen skal ledes, fx ved at skabe en fælles vision for arbejdspladsen.

Måske var det noget med en vision om drivelse – drift og trivsel i callcentret?
Læs mere på www.callcentre.dk.



DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond



Niels Møller er sociolog og lektor på Institut for Produktion og Ledelse, DTU. Projektleder på EU-projektet Callcentre – udvikling i arbejdet.

Inger-Marie Wiegman er civilingeniør og udviklingskonsulent i TeamArbejdsliv.

Jens Voxtrup Petersen er selvstændig projektformidler og tegner samt konsulent i TeamArbejdsliv.